

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE REESTRUCTURACIÓN Y MEJORAMIENTO
FINANCIERO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
REPUESTOS, PARTES Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES. CASO
“IMPORTADORA GUAYAQUIL”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

CARLA ALEJANDRA VÁSQUEZ PÉREZ

DIRECTORA: ING. MARÍA VERÓNICA APOLO B.

QUITO, NOVIEMBRE 2014

DIRECTORA:

Ing. Verónica Apolo

INFORMANTES:

Mgtr. Fabiola Jarrín

Mgtr. Idrián Estrella

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada a Dios, por darme fortaleza en esta gran etapa de mi vida, a mi abuelita que desde el cielo me cuida y guía mis pasos. Finalmente, a mis queridos padres que han luchado muy duro por mi crecimiento personal y profesional.

Carla

AGRADECIMIENTO

Ante todo a Dios, por darme salud y dedicación constante para alcanzar cada uno de mis objetivos.

A mis padres, por el sacrificio y esfuerzo diario, por guiar mis pasos con sus sabios consejos, por inyectarle amor y positivismo a mis días y ser el pilar fundamental de mi vida.

A mis profesores, Ing. Verónica Apolo, Ing. Fabiola Jarrín e Ing. Idrián Estrella que con su experiencia y profesionalismo me guiaron durante la realización de este proyecto.

Carla

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 3

- 1.1 ANTECEDENTES GENERALES, 3
 - 1.1.1 Sector automotriz y autopartes en el Ecuador, 3**
 - 1.1.2 Oportunidad de mayor crecimiento del Negocio, 6**
- 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 8
- 1.3 RECURSOS DISPONIBLES, 10
 - 1.3.1 Humano, 10**
 - 1.3.2 Material, 10**
 - 1.3.3 Financiero, 11**
 - 1.3.4 Tecnológico, 12**
- 1.4 ANÁLISIS FODA, 13
 - 1.4.1 Factores externos, 13**
 - 1.4.1.1 Oportunidades, 13
 - 1.4.1.2 Amenazas, 14
 - 1.4.2 Factores internos, 15**
 - 1.4.2.1 Fortalezas, 15
 - 1.4.2.2 Debilidades, 16
- 1.5 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN, 17
 - 1.5.1 Estructura organizativa, 17**
 - 1.5.2 Estructura Funcional, 19**
 - 1.5.2.1 Gerencia General-Dueños del negocio, 19
 - 1.5.2.2 Departamento de Ventas, 19
 - 1.5.2.3 Departamento Contable-Financiero, 20
 - 1.5.2.4 Bodega, 20
 - 1.5.3 Gestión Administrativa, 21**
 - 1.5.3.1 Planificación de las actividades empresariales, 21
 - 1.5.3.2 Organización de las actividades, 22
 - 1.5.3.3 Dirección de las actividades, 23
 - 1.5.3.4 Control que se establecen a las actividades empresariales, 24
 - 1.5.3.5 Cumplimiento de objetivos, 24
 - 1.5.3.6 Personal, 25
 - 1.5.3.6.1 Capacidades, 25
 - 1.5.3.6.2 Selección, 25
 - 1.5.3.6.3 Horarios, 26
 - 1.5.3.6.4 Estrategia de motivación, 26
 - 1.5.3.6.5 Clima organizacional, 27
 - 1.5.3.7 Contabilidad, 28
 - 1.5.3.7.1 Sistema Contable, 28
 - 1.5.3.7.2 Controles que se establecen, 34

1.5.4 Gestión Comercial, 36

- 1.5.4.1 Ventas, 36
 - 1.5.4.1.1 Cobertura, 36
 - 1.5.4.1.2 Proceso, 37
 - 1.5.4.1.3 Capacitación de vendedores, 38
 - 1.5.4.1.4 Selección de vendedores, 38
 - 1.5.4.1.5 Selección clientes, 39
- 1.5.4.2 Compra, 41
 - 1.5.4.2.1 Proceso, 41
 - 1.5.4.2.2 Selección proveedores, 42
- 1.5.4.3 Inventarios 43,
 - 1.5.4.3.1 Manejo 43
 - 1.5.4.3.2 Requerimientos, 45
- 1.5.4.4 Despachos, 45
 - 1.5.4.4.1 Tiempos, 45
 - 1.5.4.4.2 Personal, 46
 - 1.5.4.4.3 Control, 46

1.5.5 Gestión Financiera, 47

- 1.5.5.1 Controles que maneja la empresa, 47
- 1.5.5.2 Procesos claves, 48
 - 1.5.5.2.1 Cobro, 48
 - 1.5.5.2.2 Pago, 49
- 1.5.5.3 Resultados económicos, 49

1.6 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR, 53**1.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, 54****1.8 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA POTENCIALES, 57****2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 60****2.1 ANÁLISIS DE MERCADO, 60****2.1.1 Mercado total, 61****2.1.2 Mercado Potencial, 62****2.1.3 Mercado Meta, 62****2.2 ANÁLISIS DE CONSUMIDOR, 63****2.2.1 Preferencias, 63****2.2.2 Sensibilidad del comprador a los precios, 65****2.2.3 Clientes potenciales por provincia, 66****2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, 71****2.3.1 Identificación de los competidores potenciales, 71****2.3.2 Crecimiento de mercado, 74****2.4 ANÁLISIS DE PROVEEDORES, 75****2.4.1 Concentración de proveedores, 75****2.4.2 Volumen de compras, 79****2.5 ANÁLISIS DE PRODUCTOS, 82****2.5.1 Precios, 83****2.5.2 Variedad, 86****2.5.3 Calidad, 98****2.5.4 Disponibilidad de productos sustitutos, 101****2.6 ASPECTOS DE INTERÉS EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 103****2.6.1 Encuesta, 103**

- 2.6.1.1 Muestreo, 103
 - 2.6.1.1.1 Factores de segmentación, 103
 - 2.6.1.1.2 Tamaño de la muestra, 104
- 2.6.1.2 Diseño de la encuesta, 105
- 2.6.1.3 Tabulación de los resultados, 106
- 2.6.2 Observación, 116**
 - 2.6.2.1 Objetivo, 117
 - 2.6.2.2 Datos obtenidos, 117
- 2.6.3 Entrevista, 119**
 - 2.6.3.1 Resumen, 119

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 121

- 3.1 COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 121
 - 3.1.1 Misión, 121**
 - 3.1.2 Visión, 122**
 - 3.1.3 Valores Corporativos, 122**
 - 3.1.4 Objetivos, 123**
 - 3.1.5 Estrategias, 124**
 - 3.1.5.1 Estrategias para el cumplimiento del Objetivo # 1, 125
 - 3.1.5.1.1 Estrategia # 1, 125
 - 3.1.5.1.2 Estrategia # 2, 133
 - 3.1.5.1.3 Estrategia # 3, 137
 - 3.1.5.1.4 Estrategia # 4, 144
 - 3.1.5.2 Estrategias para el cumplimiento del Objetivo # 2, 147
 - 3.1.5.2.1 Estrategia # 1, 147
 - 3.1.5.2.2 Estrategia # 2, 156
 - 3.1.5.2.3 Estrategia # 3, 163
 - 3.1.5.3 Estrategias para el cumplimiento del Objetivo # 3, 166
 - 3.1.5.3.1 Estrategia # 1, 166
 - 3.1.5.3.2 Estrategia # 2, 169
 - 3.1.5.3.3 Estrategia # 3, 172
 - 3.1.5.4 Porcentaje-Estrategias, 173

4 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO, 175

- 4.1 ESTADOS FINANCIEROS, 176
 - 4.1.1 Análisis Horizontal, 179**
 - 4.1.1.1 Estado de Situación Financiera, 179
 - 4.1.1.2 Estado de Resultados Integral, 182
 - 4.1.2 Análisis Vertical, 184**
 - 4.1.2.1 Estado de Situación Financiera, 184
 - 4.1.2.2 Estado de Resultados Integral, 186
 - 4.1.3 Índices Financieros, 188**
 - 4.1.3.1 Índices de Liquidez, 188
 - 4.1.3.2 Índices de Eficiencia, 191
 - 4.1.3.3 Índices de Deuda, 193
 - 4.1.3.4 Índices Operativos, 195
 - 4.1.4 Necesidades Operativas de Fondos y Capital de Trabajo, 200**
 - 4.1.5 4.1.5. Hallazgos, 203**
- 4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA, 205

- 4.2.1 Sección costo – estrategias, 205**
- 4.2.2 Inversión total, 208**
- 4.2.3 Proyecciones, 210**
 - 4.2.3.1 Estado de Resultados Integral, 210
 - 4.2.3.2 Flujo de Caja, 216
- 4.2.4 TIR, VAN, WACC, 220**
 - 4.2.4.1 Interpretación de resultados, 224

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 227

- 5.2. CONCLUSIONES, 227
- 5.3. RECOMENDACIONES, 229

REFERENCIAS, 231

ANEXOS, 236

- Anexo 1: Diseño de la encuesta, 237
- Anexo 2: Entrevista, 240
- Anexo 3: Cotización de página web, logotipo y diseño de publicaciones, 244
- Anexo 4: Valores que cobra “MULTITRABAJOS” por la creación de anuncios laborales, 246
- Anexo 5: Betas by Sector, 247

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Producción Nacional de Vehículos por Ensambladora (Unidades), 7
Tabla 2.	Ventas totales de vehículos en Ecuador por año, 8
Tabla 3.	Recurso Humano de la Empresa Importadora Guayaquil, 10
Tabla 4.	Recurso Material de la Empresa Importadora Guayaquil, 11
Tabla 5.	Recurso Tecnológico de la Empresa Importadora Guayaquil, 12
Tabla 6.	Ponderación de los FCE (Factores Críticos de éxito) de la Empresa Importadora Guayaquil, 56
Tabla 7.	Tipo de clientes de la Empresa Importadora Guayaquil por provincia, 67
Tabla 8.	Ventas de los 3 últimos años de la Empresa Importadora Guayaquil, según zonas, 69
Tabla 9.	Promedio de ventas-Empresa Importadora Guayaquil por zonas, 70
Tabla 10.	Principales competidores de la Empresa Importadora Guayaquil con sus líneas de productos, 73
Tabla 11.	Proveedores de la Empresa Importadora Guayaquil, 77
Tabla 12.	Compra anual de mercadería-Empresa Importadora Guayaquil, por proveedor, 81
Tabla 13.	Promedio de compras de mercadería -Empresa Importadora Guayaquil, por proveedor, 82
Tabla 14.	Margen de utilidad bruto en los productos que comercializa la Empresa Importadora Guayaquil, 85
Tabla 15.	Marcas de los productos comercializados por la Empresa Importadora Guayaquil, 100
Tabla 16.	Porcentaje de ventas anuales por vendedor, 134
Tabla 17.	Ferías del Sector Autopartista en el Ecuador, 141
Tabla 18.	Descuentos por Proveedores, 144
Tabla 19.	Estrategias para el cumplimiento del objetivo # 1, 174
Tabla 20.	Estrategias para el cumplimiento del objetivo # 2, 174
Tabla 21.	Estrategias para el cumplimiento del objetivo # 3, 174
Tabla 22.	Estado de Situación Financiera-Empresa Importadora Guayaquil (3 últimos años), 177
Tabla 23.	Estado de Resultado Integral-Importadora Guayaquil (3 últimos años), 178
Tabla 24.	Capital de Trabajo y NOF-Empresa Importadora Guayaquil (3 últimos años), 202
Tabla 25.	Costo de las estrategias, 206
Tabla 26.	Gastos anuales por la contratación del nuevo vendedor, 207
Tabla 27.	Gastos anuales por la contratación del chofer, 207
Tabla 28.	Cálculo de la inversión, 209
Tabla 29.	Cálculo de la depreciación -Empresa Importadora Guayaquil, 212
Tabla 30.	Tabla de amortización, 213
Tabla 31.	Parámetros empleados para la Proyección del Estado de Resultados Integral-Empresa Importadora Guayaquil, 214
Tabla 32.	Proyección del Estado de Resultados Integral-Empresa Importadora Guayaquil, 215
Tabla 33.	Cálculo de la variación de capital de trabajo, 217
Tabla 34.	Proyección del Flujo de Caja, 219
Tabla 35.	Cálculo del Costo Ponderado del Capital (WACC), 222
Tabla 36.	Cálculo de VAN, 223
Tabla 37.	Cálculo TIR, 224

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Distribución de los Recursos Financieros de la Empresa Importadora Guayaquil, 12
- Figura 2. Organigrama de la Empresa Importadora Guayaquil, 18
- Figura 3. Funciones básica de la Gestión Administrativa de un negocio, 21
- Figura 4. Contenido del Módulo Contable en el Sistema Contable SYCO, 30
- Figura 5. Contenido del Módulo Inventarios en el Sistema Contable SYCO, 31
- Figura 6. Contenido del Módulo Facturación-Ventas en el Sistema Contable SYCO, 31
- Figura 7. Contenido del Módulo Cartera en el Sistema Contable SYCO, 32
- Figura 8. Contenido del Módulo Rol de Pagos en el Sistema Contable SYCO, 32
- Figura 9. Contenido del Módulo Activos Fijos en el Sistema Contable SYCO, 33
- Figura 10. Contenido del Módulo Anexo SRI-ATS en el Sistema Contable SYCO, 33
- Figura 11. Ventas anuales de la Empresa Importadora Guayaquil, 50
- Figura 12. Margen Bruto anual de la Empresa Importadora Guayaquil, 51
- Figura 13. Gastos anuales de la Empresa Importadora Guayaquil, 52
- Figura 14. Utilidad neta anual de la Empresa Importadora Guayaquil, 52
- Figura 15. Cadena de Valor de la Empresa Importadora Guayaquil, 54
- Figura 16. Segmentación de mercado, 61
- Figura 17. Participación del mercado automotriz por marcas, en el año 2012, 64
- Figura 18. Distribución provincial de negocios automotrices, 71
- Figura 19. Actividades del Sector Automotriz, 72
- Figura 20. Variedad de repuestos eléctricos-Importadora Guayaquil, 88
- Figura 21. Variedad de accesorios y lujos-Importadora Guayaquil, 90
- Figura 22. Variedad de aceites-Importadora Guayaquil, 93
- Figura 23. Variedad de aditivos-Importadora Guayaquil, 94
- Figura 24. Variedad de filtros-Importadora Guayaquil, 95
- Figura 25. Repuestos varios-Importadora Guayaquil, 96
- Figura 26. Audio y video-Importadora Guayaquil, 97
- Figura 27. Dimensiones de calidad, 99
- Figura 28. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 1, 106
- Figura 29. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 2, 107
- Figura 30. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 3, 108
- Figura 31. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 4, 109
- Figura 32. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 5, 110
- Figura 33. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 6, 111
- Figura 34. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 7, 113
- Figura 35. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 8, 114
- Figura 36. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 9, 115
- Figura 37. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 10, 116
- Figura 38. Usuarios de Facebook en el Ecuador, 130
- Figura 39. Nuevo organigrama-Empresa Importadora Guayaquil, 149
- Figura 40. Índices de Liquidez -Empresa Importadora Guayaquil, 188
- Figura 41. Índices de eficiencia de la Empresa Importadora Guayaquil, 191
- Figura 42. Índices de deuda-Empresa Importadora Guayaquil, 193
- Figura 43. Índices operativos-Empresa Importadora Guayaquil, 195
- Figura 44. Índices de rentabilidad-Empresa Importadora Guayaquil, 198
- Figura 45. Inflación anual de Ecuador, 211

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de tesis propone la reestructuración en la Empresa Importadora Guayaquil, dedicada a la comercialización de repuestos automotrices, con el fin de lograr un mejoramiento financiero.

Para cumplir con lo planteado, se empleó investigación exploratoria tanto en la parte administrativa, comercial como en la parte financiera; con ello, se identificó los principales problemas. Además, se complementó con el método inductivo-deductivo, basándonos en datos obtenidos, luego de aplicar: encuestas, observación, entrevistas y análisis de estados financieros.

Se pudo analizar que Importadora Guayaquil desarrolla una actividad comercial muy competitiva en el mercado. Actualmente, por el incremento en las ventas de vehículos se han creado muchos negocios que se dedican al comercio de autopartes.

Importadora Guayaquil posee niveles bajos de crecimiento en sus ventas, no controla correctamente su gestión administrativa y de ventas; lo que hace, que no se optimicen gastos operacionales. Finalmente, tiene una mala recuperación de cartera, por lo cual, ha tenido que endeudarse con terceros.

Con el fin de combatir estas falencias, se planteó estrategias claves que permitieron la corrección de los problemas antes mencionados y mejoraron su estructura financiera.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, vivimos en un mundo globalizado donde la competitividad de las empresas no tiene fronteras. Sin duda alguna, la industria automotriz es uno de los sectores con mayor desarrollo económico en el Ecuador. Por ende, los negocios que se derivan de este sector también han conseguido un gran dinamismo.

Las empresas dedicadas a la comercialización de autopartes poseen un mercado muy amplio, debido a la gran demanda por parte de los usuarios. Pero la exigencia de la competencia, ha logrado que este tipo de empresas mejoren sus diferentes procesos y busquen estrategias y tácticas que permitan maximizar sus utilidades. Lamentablemente, existen muchos negocios de esta índole, que no se han preocupado por efectuar cambios y tomar decisiones claves para posesionarse en el mercado.

La Empresa Importadora Guayaquil, nace hace más de 15 años por la iniciativa del Sr. Carlos Vásquez y la Sra. Miryan Pérez. El negocio se dedica a distribuir y comercializar repuestos automotrices a nivel nacional, pero a pesar de su larga trayectoria en el mercado, Importadora Guayaquil, no ha logrado arrojar niveles significativos de crecimiento.

A través de este proyecto, se busca reestructurar a la empresa y determinar las principales estrategias para el crecimiento potencial del negocio. De esta forma, se optimizarán procesos administrativos, comerciales y financieros, que permitan incrementar la rentabilidad de Importadora Guayaquil.

El presente trabajo se divide en cuatro capítulos. El primer capítulo incluye un diagnóstico de las condiciones actuales de Importadora Guayaquil, analizando varios aspectos para determinar cómo se encuentra el negocio y sus principales problemas.

El capítulo dos incluye una investigación de mercado, que nos lleva al análisis de diferentes aspectos relacionados a los consumidores, a la competencia, a los proveedores, a los productos y a la plaza para determinar hallazgos. Esto a su vez, nos va a permitir reflejar las oportunidades del mercado, las futuras dificultades y minimizar riesgos de la empresa. En este capítulo se emplea observación, encuestas y entrevista.

El tercer capítulo contempla el establecimiento de estrategias empresariales, con el propósito de realizar ajustes y dar un cambio positivo que beneficie al crecimiento del negocio. Dichas estrategias, estiman el cumplimiento de objetivos, la resolución de problemas y el incremento de ingresos para Importadora Guayaquil.

En el capítulo cuarto se realiza un análisis financiero de la situación actual de la empresa. Además, se llevan a cabo proyecciones para determinar si la aplicación de las estrategias resulta favorable para el negocio.

Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones en base a toda la investigación realizada.

1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

1.1.1 Sector automotriz y autopartes en el Ecuador

El desarrollo de la producción automotriz en el país empezó en la década de los años 50, cuando las compañías del sector metalmecánico y del sector textil dieron inicio a la fabricación de carrocerías, asientos para buses, algunas partes, piezas metálicas, entre otras. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

La primera planta ensambladora en el Ecuador fue Autos y Máquinas del Ecuador S.A. (AYMESA), dando apertura a sus operaciones en el año de 1973. Después, se creó la compañía Omnibus BB Transportes S.A., en el año 1975, siendo la ensambladora con el mayor número de unidades producidas. Mientras que en el año 1976, se creó Manufacturas Armadurías y Repuestos del Ecuador (MARESA), la misma que ha ensamblado camiones, pick-ups y autos de marcas reconocidas a nivel mundial. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

En el Ecuador, se han ensamblado vehículos por más de tres décadas. En el año 1973, empezó la fabricación de vehículos, con un total de 144 unidades de un

solo modelo, conocido en aquel entonces como el Andino, ensamblado por AYMESA hasta el año 1980. En la década de los años setenta, la producción de vehículos superó las 5.000 unidades. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

En el año 1988 con el Plan del Vehículo Popular, la producción se incrementó en un 54.21%, pasando de 7.864 vehículos en el año 1987 a 12.127 vehículos en el año 1988. Cuatro años más tarde, se perfeccionó la Zona de Libre de Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela, abriendo las importaciones de vehículos con las marcas Chevrolet, Kia y Mazda que conforman la cadena productiva ecuatoriana de al menos 14 ramas de actividad económica. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

De esta manera, la industria automotriz se ha ido desarrollando potencialmente. Tal es así, que en febrero del 2012, se instaló la ensambladora Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato, siendo la cuarta del país. En donde, se producen los modelos Haval H5 y la camioneta Wingle de la empresa Great Wall. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

Las ensambladoras presentes en el país, General Motors Ómnibus BB, MARESA, AYMESA, y CIAUTO, productoras de vehículos de las marcas Chevrolet, Mazda, Kia y Great Wall respectivamente, debido a su alto grado de tecnificación, han logrado ser reconocidos por sus productos de alta calidad, en el mercado nacional e inclusive en sus destinos de exportación: Colombia, Venezuela, Perú, Centro América y el Caribe. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

Es importante mencionar que de la mano del desarrollo automotriz en el Ecuador, se ha presentado un crecimiento de la industria de autopartes, el mismo que está conformado por los proveedores de partes y piezas de las compañías ensambladoras. En los comienzos de esta sub-industria, se presentó un desarrollo muy incipiente, debido a que el mercado automotor era muy heterogéneo y su tamaño muy reducido. Se fabricaban solamente neumáticos, baterías, resortes de ballestas y filtros de motor. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

En la actualidad, entre los componentes y partes que se fabrican en el Ecuador están: asientos, tapicería, partes estampadas, partes de fibra de vidrio, sistema de escape, material de fricción, bujías de encendido, filtros de aire y aceite, partes de fundición, baterías, llantas, partes plásticas, radiadores, tanques de combustible, sellantes, parachoques, conjunto de cables eléctricos, partes de caucho, tambores y discos de frenos, discos de embrague, silenciadores, ruedas estampadas, gatas portátiles, bocinas, espejos, cajones para camionetas, ceniceros, entre otros. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

La presencia de compañías multinacionales en el país, se ha convertido en un pilar fundamental para la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas de autopartes y de ensamblaje de automóviles, lo cual, se ve reflejado en el desarrollo tecnológico alcanzado por la industria automotriz ecuatoriana. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

La industria automotriz ha brindado la oportunidad de producir localmente: componentes, partes, piezas e insumos. Esto causa a su vez, un encadenamiento productivo en la fabricación de otros artículos relacionados a los automotores, maquinarias y herramientas necesarias para producirlos.

1.1.2 Oportunidad de mayor crecimiento del Negocio

El sector automotriz ha impulsado a otras industrias claves para la elaboración de los vehículos. De este modo, el sector integra a diferentes actores, tanto para las firmas autopartistas proveedoras de partes y piezas, así como para las ensambladoras que son las firmas que imponen los estándares productivos de la cadena. Es decir, que el sector automotor no se suscribe solo a la venta de vehículos, sino además a la venta de autopartes o repuestos, lubricantes, financiamiento automotriz y otros negocios relacionados como: seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustibles, entre otros. (Mendoza, Navarrete, & Rivadeneira, 2009)

El negocio de autopartes y la industria automotriz están íntimamente relacionados. No existiría la segunda sin la primera. De hecho, la fabricación de automóviles comprende las estrategias de diseño, producción y reemplazo de autopartes, refacciones y accesorios. Por lo general, un solo vehículo está hecho por más de 15.000 partes, esto significa que el requisito de contar con redes efectivas de provisión es de suma importancia. (Román Enríquez, 2002)

Por tanto, los negocios dedicados a la comercialización y distribución de repuestos automotrices, tienen un mercado muy amplio para su actividad

económica, debido al gran desarrollo que ha tenido la industria automotriz en el país.

La producción nacional de vehículos presenta una tendencia de crecimiento promedio del 20% anual. Como se observa en la tabla 1, las empresas ensambladoras produjeron un total de 776.013 vehículos desde el año 2007 hasta el 2013. Los vehículos de fabricación nacional atendieron el 70% de la demanda local. En la Tabla 2, se puede observar que las ventas totales de vehículos en el Ecuador, que incluye producción nacional e importaciones de automóviles crecen cada año, presentando un incremento del 18%-20% anual. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

Tabla 1. Producción Nacional de Vehículos por Ensambladora (Unidades)

AÑO	AYMESA	MARESA	OMNIBUS BB	TOTAL	AUMENTO / DISMINUCIÓN %
2007	7.597	7.316	44.377	59.290	
2008	6.432	8.790	55.988	71.210	20%
2009	6.785	26.518	52.149	85.452	20%
2010	13.655	28.995	64.165	106.815	25%
2011	30.208	42.129	53.705	126.042	18%
2012	32.506	54.964	61.259	148.729	18%
2013	39.803	59.425	79.247	178.475	20%
TOTAL	136.986	228.137	410.890	776.013	Promedio 20%
Nota: No tenemos información de CINAUTO, debido a que inicia su producción en agosto/2013					

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Tabla 2. Ventas totales de vehículos en Ecuador por año

AÑO	VENTAS TOTALES	AUMENTO/ DISMINUCIÓN %
2007	72.259	
2008	85.988	19%
2009	103.186	20%
2010	123.823	20%
2011	144.873	17%
2012	173.848	20%
Nota: Incluye producción nacional e importación de vehículos		

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

La demanda de vehículos va en aumento, eso significa un incremento en la producción de automóviles, con una ampliación en la demanda tanto de equipo original, como de autopartes. Es así, que las empresas dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices tienen mayor oportunidad de crecimiento, porque cada vez aumentan el número de clientes que solicitan autopartes.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa inicia sus actividades económicas en el año de 1993, nace como un pequeño negocio creado por el Sr. Carlos Iván Vásquez y su esposa la Sra. Miryan Pérez, quienes al ver el auge automotriz que atravesaba el país y el amplio mercado que existía para la comercialización de repuestos automotrices, deciden arriesgarse e iniciar con un negocio dedicado a la distribución de accesorios, partes y piezas de vehículos.

La razón social de la empresa toma el nombre de “Vásquez Carlos Iván” y se constituye como persona natural obligada a llevar contabilidad, con un nombre comercial de “Importadora Guayaquil”.

En sus inicios, la empresa contaba con un solo vendedor y estuvo direccionada únicamente a los almacenes ubicados en el sur de la capital, debido a que las oficinas y bodegas del negocio están localizadas en la Ciudadela Atahualpa al sur del Distrito Metropolitano de Quito. Pero poco a poco, se ha logrado abrir mercado en varias ciudades como: Ambato, Ibarra, El Coca, Lago Agrio, Shushufindi, Tena y Loreto.

La empresa vende al por mayor y menor repuestos automotrices alternos, es decir, que no son originales pero son productos de muy buena calidad para distintas marcas de vehículos. Sus vendedores viajan a varias ciudades del país, y se encargan de ofrecer los productos en diferentes almacenes de autopartes. Es importante mencionar que el negocio no cuenta con almacén propio.

Definitivamente, gracias al empuje de sus fundadores, Importadora Guayaquil, ha ido creciendo con el tiempo pero no en la magnitud que se esperaría, debido a su larga trayectoria.

Lamentablemente, desde sus inicios la empresa se ha manejado de forma empírica, no se han establecido controles, ni se han analizado los problemas que presenta el negocio y las posibles estrategias a nivel administrativo, comercial y financiero que se pueden emplear para convertir a la empresa en líder. Causas por las cuales, el negocio no ha logrado obtener niveles de crecimiento más elevados e incluso ampliar sus líneas de productos.

1.3 RECURSOS DISPONIBLES

1.3.1 Humano

Actualmente, la Empresa Importadora Guayaquil cuenta con 5 trabajadores. En la tabla 3, se puede observar los diferentes cargos del negocio con su respectivo sueldo, comisiones y honorarios profesionales mensuales, valores que han sido actualizados al año 2014.

Tabla 3. Recurso Humano de la Empresa Importadora Guayaquil

Cargos	Cantidad	Sueldo	Comisiones	Honorarios Profesionales
Vendedor	2	350,00	3%-5% Según volumen de ventas	
Contadora	1			240,00
Auxiliar Contable	1	360,00		
Bodeguero	1	340,00		

Fuente: Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

1.3.2 Material

Los recursos materiales con los que cuenta la Empresa Importadora Guayaquil, se encuentran distribuidos en: mercadería, muebles y enseres, equipos de oficina, maquinaria y vehículos, tal como se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Recurso Material de la Empresa Importadora Guayaquil

RECURSO MATERIAL	CANTIDAD
- Mercadería (para la venta)	
- Muebles y enseres	
Escritorios	3
Archivador vertical	2
Librero	1
Sillas	10
Estanterías	10
Ficheros	2
Sofá	1
Vitrina	4
Ventilador	1
- Equipos de oficina	
Sumadora/calculadora	2
Caja fuerte	1
Insumos para la administración	
- Maquinaria	
Probador eléctrico	1
- Vehículos	
Chevrolet Super Carry Año: 2010	1

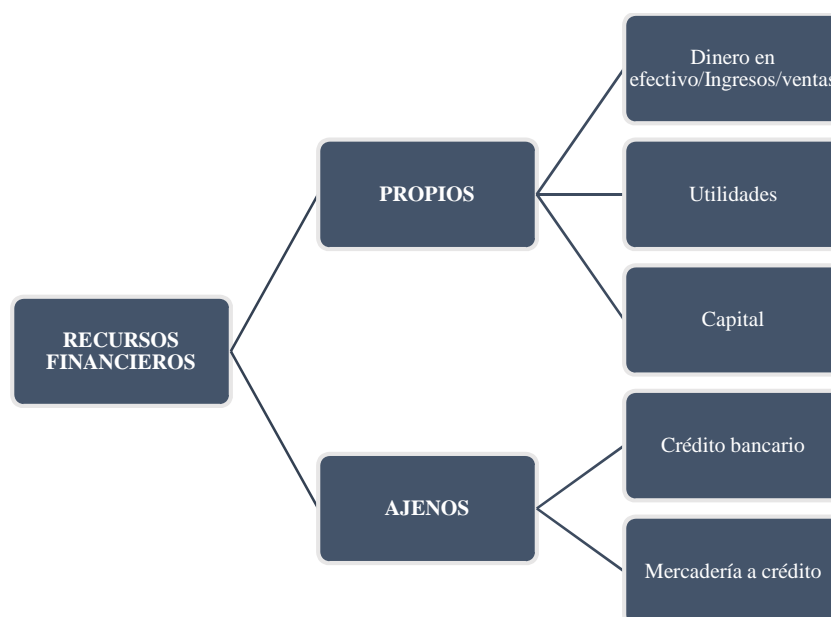
Fuente: Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

1.3.3 Financiero

Como se observa en la figura 1, Importadora Guayaquil, cuenta con recursos propios y ajenos, los mismos que permiten el desarrollo de sus actividades.

Figura 1. Distribución de los Recursos Financieros de la Empresa
Importadora Guayaquil



Fuente: Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

1.3.4 Tecnológico

En la parte tecnológica, la Empresa Importadora Guayaquil cuenta con varias herramientas auxiliares, tal como se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5. Recurso Tecnológico de la Empresa Importadora Guayaquil

HERRAMIENTA TECNOLÓGICA	CANTIDAD
Sistema contable “SYCO”	1
Computador	3
Impresora	3
Escáner	1
Fax	1
Línea telefónica	2
Cableado de red	1
Conexión a internet	1

Fuente: Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

1.4 ANÁLISIS FODA

Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación actual y competitiva de un negocio, permitiendo obtener un diagnóstico preciso y con ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Además, el análisis FODA ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas, respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

La Empresa “Importadora Guayaquil” presenta el siguiente análisis FODA.

1.4.1 Factores externos

1.4.1.1 Oportunidades

- Crecimiento del negocio, debido al gran auge que ha tenido el sector automotriz en el país.
- Necesidad del producto, porque cada vez se incrementa la venta de vehículos en el Ecuador.
- Gran variedad de marcas alternas de repuestos automotrices.
- Capacitaciones gratuitas en diferentes entidades estatales, en temas relacionados a los negocios.

- Amplio mercado para la comercialización de autopartes.
- Representación de una marca internacional de repuestos.
- Variedad de proveedores

1.4.1.2 Amenazas

- Alta competencia en el mercado.
- Cambio en los precios-alta variación de costos.
- Cambios en las leyes del país, las cuales, afectan directamente al sector automotriz.
- Incremento de aranceles para las importaciones de productos relacionados con autopartes.
- Incremento de productos sustitutos.
- Cambios de las condiciones de comercialización de los proveedores.
- Volatilidad de las variables Macro-económicas del Ecuador.
- Falta de compromiso por parte de los trabajadores del negocio, los cuales, son familia directa de los dueños.

1.4.2 Factores internos

1.4.2.1 Fortalezas

- Conocimientos y experiencia en la venta de autopartes-sector automotriz.
- Calidad en el producto que se ofrece a los clientes.
- Posibilidades de acceder a créditos, por el buen historial bancario que poseen.
- Atención al cliente por parte de los vendedores de lunes a sábado.
- Precios competitivos en los diferentes productos.
- Se vende en diferentes zonas del país, con clientes diversificados.
- Buena comunicación con los proveedores del negocio.
- Los dueños del negocio, son personas que inyectan entusiasmo y optimismo, buscando siempre oportunidades ante los diferentes problemas.

1.4.2.2 Debilidades

- Deficiencia en el manejo administrativo del negocio.
- La empresa no cuenta con infraestructura propia.
- El personal que forma parte de la fuerza de ventas es limitado, únicamente 2 vendedores.
- No existe un debido control de inventario.
- No existe una buena gestión de cartera, por lo que, los días promedio de cuentas por cobrar son altos.
- No existe mucha variedad de productos en sus diferentes líneas.
- Dependencia de proveedores.
- Falta de marketing estratégico-promoción.
- Falta de capacitación al personal que labora en el negocio.
- No existe separación de funciones en procesos claves del negocio.
- No existe planificación estratégica.

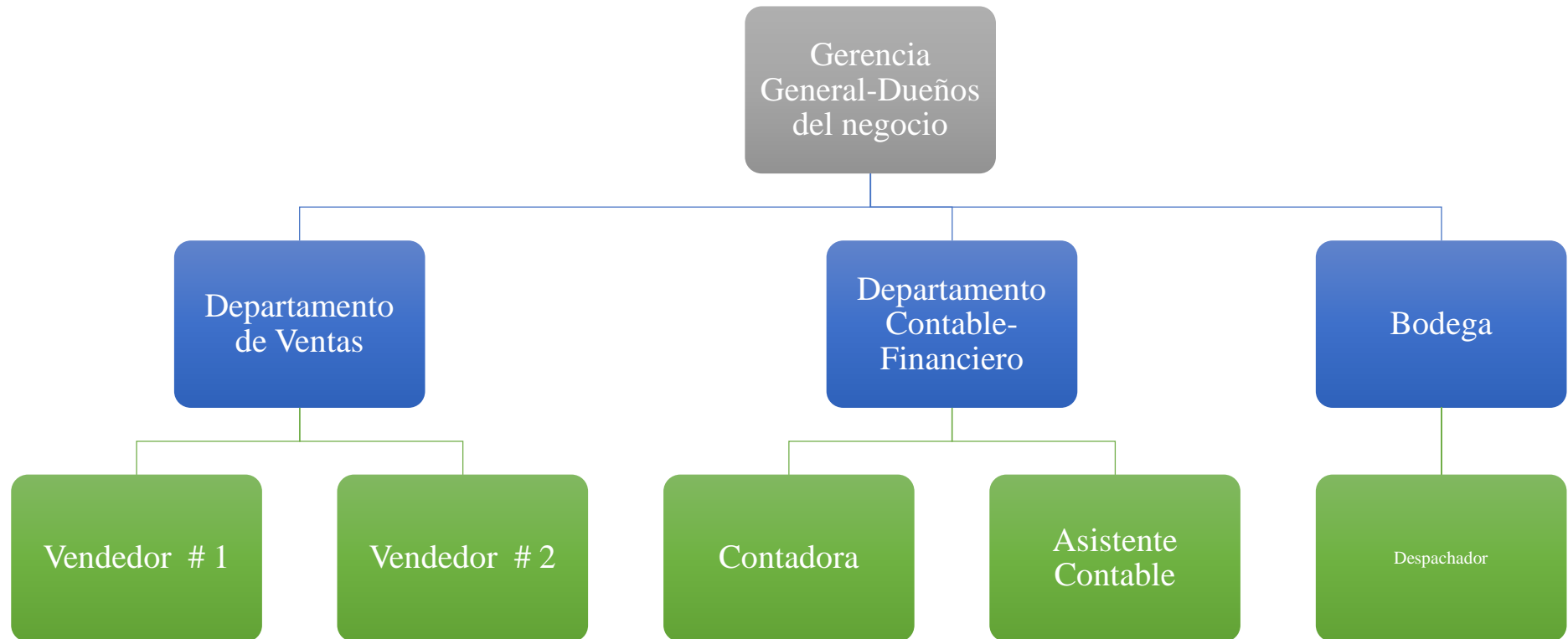
- Por ser una empresa constituida por familiares directos, existe desorden en el mando jerárquico establecido.
- Falta de investigación de mercado y desarrollo de ideas.

1.5 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

1.5.1 Estructura organizativa

En la figura 2, se puede analizar el organigrama que tiene actualmente la Empresa Importadora Guayaquil.

Figura 2. Organigrama de la Empresa Importadora Guayaquil



Fuente: Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

1.5.2 Estructura Funcional

1.5.2.1 Gerencia General-Dueños del negocio

Se encargan de la gestión administrativa del negocio, es decir, planifican, organizan, direccionan y controlan todas las actividades básicas e indispensables para el buen funcionamiento de la empresa. Además, al ser un negocio pequeño la gerencia colabora en todas las áreas, en las cuales, se necesite mayor agilidad y el trabajo se esté acumulando.

1.5.2.2 Departamento de Ventas

Vendedores: Los vendedores de la empresa son el pilar fundamental para que el negocio siga adelante. Importadora Guayaquil, cuenta con dos vendedores que visitan diferentes provincias del país. Entre sus funciones básicas está encargarse de abrir mercado en diferentes zonas, en las cuales, la empresa no comercializa su producto y ofrecer los repuestos automotrices, logrando la satisfacción de los clientes.

Cuando existe trabajo acumulado en la empresa, los vendedores de Importadora Guayaquil ayudan en la separación de mercadería para agilizar despachos.

1.5.2.3 Departamento Contable-Financiero

Contadora: Se encargada de elaborar los diferentes estados financieros con información oportuna y verídica que le proporciona la asistente contable. Además, verifica y depura las cuentas contables, controla el correcto registro contable, efectúa los ajustes respectivos, realiza declaración de impuestos, entre otras funciones.

Es importante mencionar que la Contadora del negocio, cobra por honorarios profesionales y acude al negocio dos veces al mes.

Asistente Contable: Maneja el Sistema Contable SYCO, con el cual trabaja la empresa. En el mismo, efectúa procesos como: facturación, ingresos de mercadería, pagos a proveedores, egresos, roles de pago, etc. Además, es la encargada de llevar correctamente todos los registros contables, para la posterior revisión de la contadora cada fin de mes.

La asistente contable, de ser el caso, ayuda también en despachos de mercadería cuando el volumen de trabajo es grande.

1.5.2.4 Bodega

Despachador: Separa y despacha los pedidos que llegan al negocio. Además, cumple las funciones de chofer, pues se encarga de retirar la mercadería solicitada a los proveedores e ir a entregar pedidos a los respectivos clientes.

1.5.3 Gestión Administrativa

La figura 3 nos indica que la gestión administrativa de un negocio abarca funciones básicas como: planificación, organización, dirección y control de las actividades empresariales.

Figura 3. Funciones básica de la Gestión Administrativa de un negocio



Fuente: Koontz, Harold (1994). Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A

Elaborado por: Carla Vásquez

1.5.3.1 Planificación de las actividades empresariales

La planificación implica la fijación de metas para la organización y los respectivos medios para alcanzarlos. Por lo general, los gerentes hacen planes para establecer el curso general que seguirá la empresa en el futuro. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

La Empresa Importadora Guayaquil no tiene una buena gestión administrativa. La Gerencia General planifica actividades básicas del negocio, pero no abarca a todas las actividades empresariales que son primordiales para el buen funcionamiento del negocio.

Los dueños de la empresa son personas con una visión muy amplia de a dónde quieren llegar, pero no planifican como llegar hasta allá, y no diseñan programas de acción específica para alcanzar esos objetivos.

Si no se define con claridad la ruta que se debe tomar, el resultado será no llegar a lo esperado, y la empresa ya ha venido sufriendo las consecuencias de una mala gestión administrativa.

1.5.3.2 Organización de las actividades

La organización se refiere al proceso de decidir donde se tomarán las decisiones, quien ocupará cada puesto y desempeñará determinadas tareas. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

La Gerencia General de Importadora Guayaquil se encarga de estructurar las funciones específicas, de distribuir responsabilidades, y organizar lo que se va a ejecutar, para alcanzar lo que se planeó.

Lamentablemente, si la planificación presenta problemas, esto no permite que la organización del negocio sea la más efectiva.

1.5.3.3 Dirección de las actividades

La dirección implica motivar a terceros, con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la empresa. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

A diario, la Gerencia General de Importadora Guayaquil ejerce la dirección de las actividades empresariales de su negocio. Se encargan de dirigir las diferentes funciones que llevan a cabo los empleados y ofrecen una guía para orientar al cumplimiento de las diferentes tareas.

En muchas ocasiones ha existido falta de cooperación y colaboración en las operaciones por parte de los empleados, lo que provocado demora en el logro de responsabilidades.

La supervisión que ejerce la Gerencia General es constante, pero el parentesco que existe entre los empleados del negocio y los dueños del mismo, hace que los subordinados no rindan al 100% porque saben que no existirá ningún tipo de sanción sobre ellos. Ésta es una falencia que perjudica a la empresa, porque no se debe mezclar el crecimiento de un negocio con sentimentalismos.

1.5.3.4 Control que se establecen a las actividades empresariales

El control es el proceso que emplea una empresa para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

La Gerencia General de Importadora Guayaquil controla las actividades del negocio. La empresa plantea ajustes y correctivos ante los problemas que se presentan, los cuales, se aplican por determinado tiempo, pero no se verifica la consecución de los mismos. Esto acarrea que los inconvenientes se presenten de nuevo.

1.5.3.5 Cumplimiento de objetivos

La Empresa Importadora Guayaquil no se plantea objetivos claros, y por ende, no existen planes de acción que permitan su ejecución.

Al no haber una buena gestión administrativa en la empresa y no plantearse metas claras, el negocio no presenta niveles sólidos de crecimiento.

1.5.3.6 Personal

1.5.3.6.1 Capacidades

La Empresa Importadora Guayaquil no se ha preocupado por medir las capacidades de sus empleados antes de ser contratados; y así, poder analizar si esa persona le conviene o no al negocio.

Han existido muchos problemas a causa de este aspecto, pero la empresa ha tratado de explotar las capacidades de las personas con las que cuenta. Lo que hace Importadora Guayaquil, es tratar de incentivar en su gente el trabajo en equipo y ofrecer colaboración a todo el que lo necesite. Además, se ha trabajado en la capacidad de interacción, y la orientación al logro para tener como pilar fundamental la calidad del trabajo realizado. (Pastrana, 2012)

1.5.3.6.2 Selección

La Empresa Importadora Guayaquil no ha implementado ningún proceso de selección para la contratación de personal.

Los trabajadores que han prestado sus servicios en el negocio, han ingresado por recomendación o por algún tipo de parentesco. Pero no se han analizado aspectos como instrucción formal, experiencia y capacitación.

1.5.3.6.3 Horarios

El horario que ha establecido Importadora Guayaquil para la jornada laboral de sus empleados es:

- Hora de ingreso 8:30 am
- Hora de almuerzo 12:30 pm – 13:30 pm
- Hora de salida 17:30 pm

Es indispensable mencionar, que los trabajadores cumplen con todas sus responsabilidades en el horario establecido, pues el negocio no paga horas extras.

La única excepción que existe en cuestión de horarios, es la jornada laboral del chofer porque al efectuar los despachos y entregas de mercaderías en la tarde, se requiere quedarse un poco más de tiempo hasta completar con las rutas establecidas.

1.5.3.6.4 Estrategia de motivación

Con el paso del tiempo, Importadora Guayaquil, ha visto la necesidad de contratar más personal. Esto ha traído consigo, que la empresa concientice la importancia de tener un cliente interno satisfecho y motivado, pues rinde más en su trabajo y aprovecha mejor el tiempo.

Sin embargo, por falta de planificación, organización y colaboración, la empresa no ha puesto en marcha estrategias bien marcadas de motivación. Lo que hace el negocio, es reunir eventualmente a sus empleados para analizar el cumplimiento de las funciones de cada trabajador y motivarlos con palabras de aliento para un mayor rendimiento.

Por lo tanto, se puede establecer que no existen directrices bien marcadas para la motivación del personal y se toma este aspecto de una manera muy informal.

1.5.3.6.5Clima organizacional

La Empresa Importadora Guayaquil ha presentado en varias ocasiones un clima organizacional inadecuado, puesto que, se han detectado consecuencias negativas como: poca innovación, baja productividad, robo, impuntualidad, y actitudes laborales negativas.

Por tal razón, el negocio está luchando para tratar de mantener un buen ambiente, basado en la colaboración, bienestar del grupo y manteniendo como objetivo el beneficio común porque si la empresa crece, esto también beneficia a los empleados.

Lo que está haciendo la empresa es conservar un trato adecuado entre los jefes y los empleados, es decir, mantener una relación satisfactoria con compañeros, basada en la cordialidad y

preocupación. Además, se valora a los empleados, de tal manera, que el personal se sienta a gusto desempeñando su trabajo cotidiano. Pero definitivamente, es un trabajo constante porque existen falencias en el personal.

Es importante mencionar que una persona puede trabajar de mejor manera y ser más productiva sintiéndose bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados". (Valor Humano Consultora, 2009)

1.5.3.7 Contabilidad

1.5.3.7.1 Sistema Contable

Un sistema contable abarca los métodos y procedimientos para recabar, clasificar, registrar, resumir, y presentar la información contable-financiera y operativa de una empresa. En resumen, un sistema contable es una sabia inversión en el negocio que facilita su desempeño. (Warren, Reeve, & Fess, 2000)

En el año 2005, la Empresa Importadora Guayaquil adquirió un Sistema Contable denominado SYCO. Este sistema integrado, permite al negocio disponer en forma permanente y oportuna la información relacionada con el manejo contable-financiero.

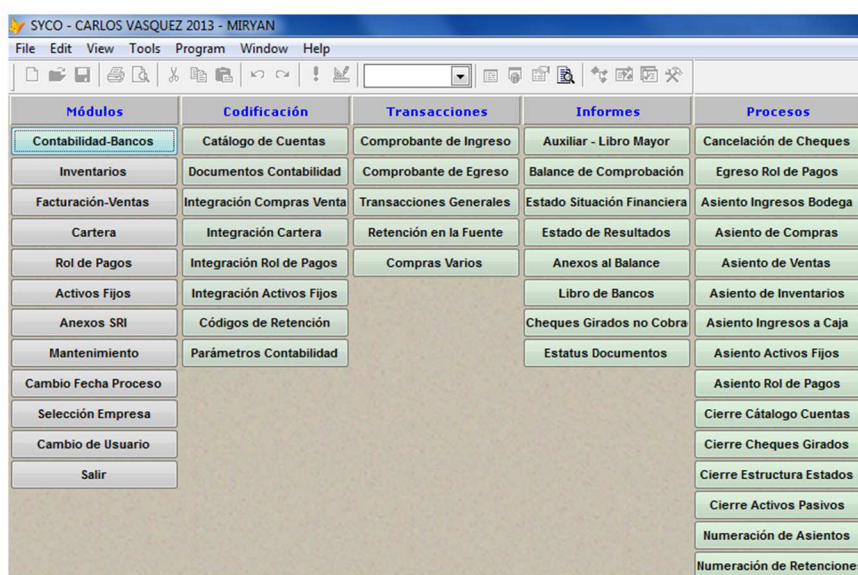
El Sistema Contable SYCO presenta las características siguientes:

- **Multiusuario:** Permite la utilización simultánea del sistema a más de un usuario en cualquier módulo.
- **Multiempresa:** Maneja al mismo tiempo un número ilimitado de empresas, sin afectar su eficiencia.
- **Integrado:** Concentra y distribuye la totalidad de la información a los módulos correspondientes, para la generación de resultados, evitando de esta manera el ingreso de datos por más de una vez.
- **Acceso ágil:** Para el ingreso, verificación y rectificación de datos.
- **Acceso selectivo:** Incluye seguridades que impiden el acceso de terceras personas al sistema y a la información.
- **En línea:** El sistema dispone de las facilidades que ofrece el internet, con lo cual, se puede conectar a un computador remoto y realizar cualquier tipo de transacción y consulta, así como efectuar transferencias de archivos mediante e-mail, con seguridad y confianza.

- Cierre de saldos: Entre períodos sucesivos en todos los módulos.
- Seguridad: Las transacciones ingresadas y los procesos efectuados quedan registrados permanentemente, por cuanto, se dispone de una base de datos relacional segura.
- Parametrizable: El usuario está capacitado para definir y personalizar sus propios informes como: Estados Financieros, Ventas, Rentabilidad, Regulaciones, Ingresos, etc. (Nicolalde, 2010)

Las figuras 4-10 que se presentan a continuación, muestran los diferentes módulos que incluye el Sistema Contable SYCO.

Figura 4. Contenido del Módulo Contable en el Sistema Contable SYCO



Módulos	Codificación	Transacciones	Informes	Procesos
Contabilidad-Bancos	Catálogo de Cuentas	Comprobante de Ingreso	Auxiliar - Libro Mayor	Cancelación de Cheques
Inventarios	Documentos Contabilidad	Comprobante de Egreso	Balance de Comprobación	Egreso Rol de Pagos
Facturación-Ventas	Integración Compras Venta	Transacciones Generales	Estado Situación Financiera	Asiento Ingresos Bodega
Cartera	Integración Cartera	Retención en la Fuente	Estado de Resultados	Asiento de Compras
Rol de Pagos	Integración Rol de Pagos	Compras Varios	Anexos al Balance	Asiento de Ventas
Activos Fijos	Integración Activos Fijos		Libro de Bancos	Asiento de Inventarios
Anexos SRI	Códigos de Retención		Cheques Girados no Cobra	Asiento Ingresos a Caja
Mantenimiento	Parámetros Contabilidad		Estatus Documentos	Asiento Activos Fijos
Cambio Fecha Proceso				Asiento Rol de Pagos
Selección Empresa				Cierre Catálogo Cuentas
Cambio de Usuario				Cierre Cheques Girados
Salir				Cierre Estructura Estados
				Cierre Activos Pasivos
				Numeración de Asientos
				Numeración de Retenciones

Fuente: Sistema Contable SYCO-Empresa Importadora Guayaquil

Figura 5. Contenido del Módulo Inventarios en el Sistema Contable SYCO

The screenshot shows the SYCO software interface with the 'Inventarios' module selected. The menu is organized into five columns: Módulos, Codificación, Transacciones, Informes, and Procesos.

Módulos	Codificación	Transacciones	Informes	Procesos
Contabilidad-Bancos	Catálogo de Productos	Ingreso a Bodega	Stock Bodega Unidades	Cierre Catálogo Productos
Inventarios	Documentos Inventarios	Devolución en Compras	Stock Bodega Costo	Cierre Anual Inventarios
Facturación-Ventas	Bodegas	Ingreso Importación	Kardex Bodega Unidades	Numeración Documentos
Cartera	Grupos de Producto	Transferencia de Bodega	Kardex Bodega Costo	
Rol de Pagos	Lineas de Producto	Otros Ingresos	Kardex de Compras	
Activos Fijos	Sublineas de Producto	Otros Egresos	Informe de Ingresos	
Anexos SRI	Tipos de Transacción	Inventario Inicial	Informe Otros Ingresos	
Mantenimiento	Unidades de Medida	Inventario Físico	Informe de Facturación	
Cambio Fecha Proceso	Estatus Documentos		Informe Otros Egresos	
Selección Empresa			Informe Inventario Inicial	
Cambio de Usuario			Informe Inventario Físico	
Salir			Informe de Regulación	
			Informe de Pedidos	
			Estatus Documentos	
			Documentos sin Código	

Fuente: Sistema Contable SYCO-Empresa Importadora Guayaquil

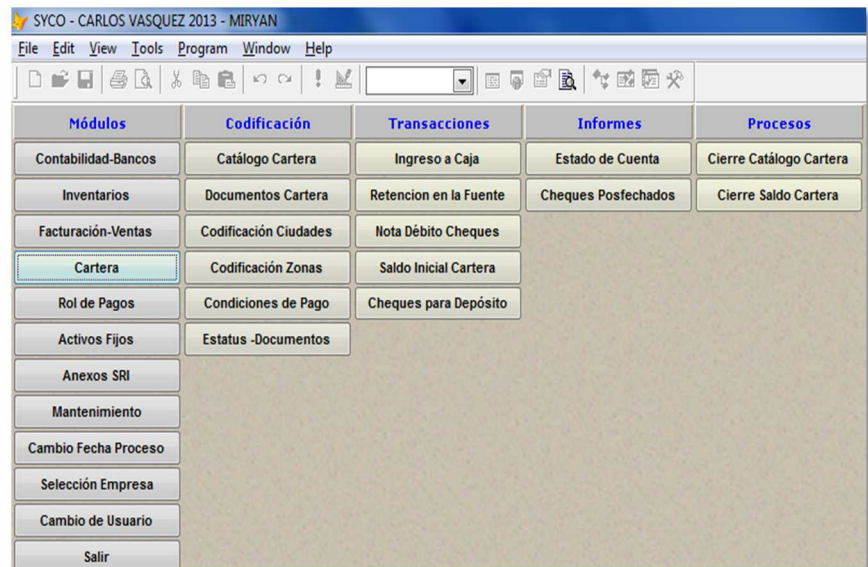
Figura 6. Contenido del Módulo Facturación-Ventas en el Sistema Contable SYCO

The screenshot shows the SYCO software interface with the 'Facturación-Ventas' module selected. The menu is organized into five columns: Módulos, Codificación, Transacciones, Informes, and Procesos.

Módulos	Codificación	Transacciones	Informes	Procesos
Contabilidad-Bancos	Lista de Precios	Nota de Pedido	Informe Mensual Ventas	Actualización Lista Precios
Inventarios	Codificación Zonas	Factura Comercial	Informe Diario Ventas	Numeración Documentos
Facturación-Ventas	Codificación Ciudades	Nota de Venta	Resumen de Ventas	
Cartera	Condiciones de Pago	Nota de Entrega	Comisión en Ventas	
Rol de Pagos	Vendedores	Nota de Débito	Comisión en Cobranzas	
Activos Fijos	Porcentaje Comisión	Nota de Crédito	Estatus Documentos	
Anexos SRI	Datos Empresa	Devolución N/Entrega	Documentos sin Código	
Mantenimiento	Estatus Documentos	Proforma	Pedidos Pendientes	
Cambio Fecha Proceso	Parámetros Facturación		Proformas Pendientes	
Selección Empresa				
Cambio de Usuario				
Salir				

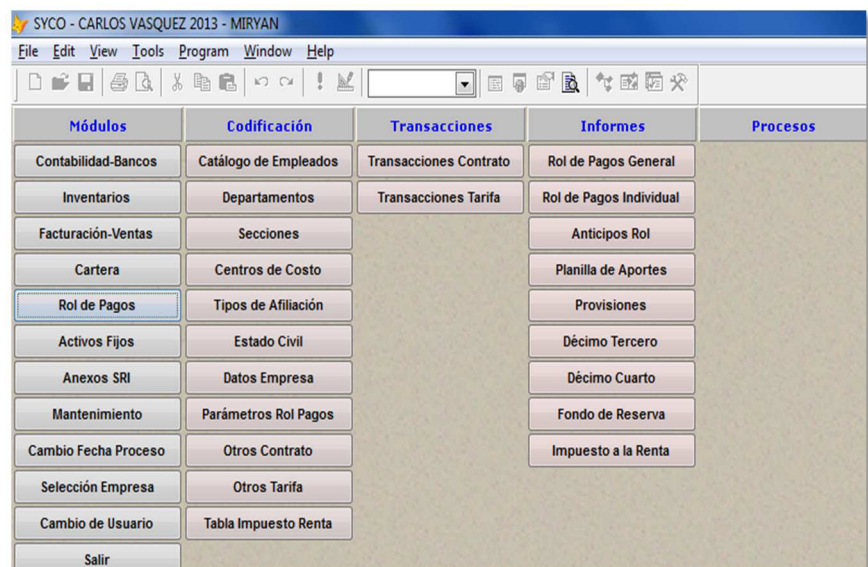
Fuente: Sistema Contable SYCO-Empresa Importadora Guayaquil

Figura 7. Contenido del Módulo Cartera en el Sistema Contable SYCO



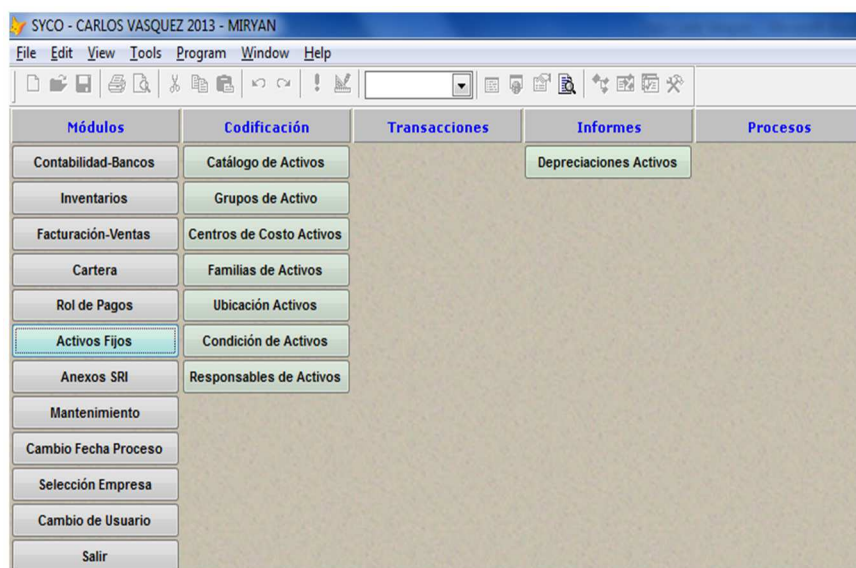
Fuente: Sistema Contable SYCO-Empresa Importadora Guayaquil

Figura 8. Contenido del Módulo Rol de Pagos en el Sistema Contable SYCO



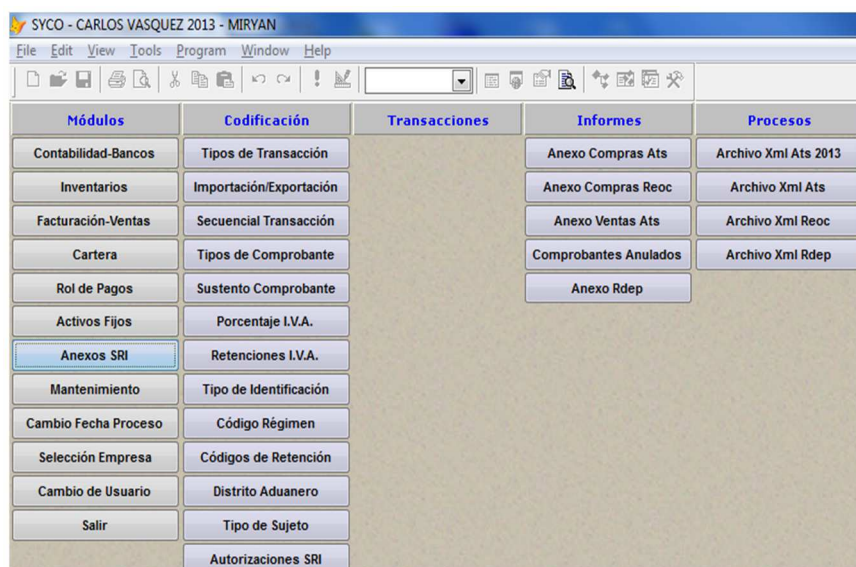
Fuente: Sistema Contable SYCO-Empresa Importadora Guayaquil

Figura 9. Contenido del Módulo Activos Fijos en el Sistema Contable SYCO



Fuente: Sistema Contable SYCO-Empresa Importadora Guayaquil

Figura 10. Contenido del Módulo Anexo SRI-ATS en el Sistema Contable SYCO



Fuente: Sistema Contable SYCO-Empresa Importadora Guayaquil

1.5.3.7.2 Controles que se establecen

La Empresa Importadora Guayaquil maneja su parte contable-financiera directamente con su Contadora y Auxiliar Contable, quienes se encargan de su respectivo control.

Con el paso de los años, el negocio ha ido implementando controles para que el área contable mejore. A nivel general, se realizan los siguientes controles:

- Mensualmente, se efectúan verificaciones por parte de la Contadora, con el fin de constatar que la persona encargada de realizar los registros contables aplique correctamente las diferentes normas. De esta manera, existe confiabilidad y las transacciones están respaldadas con la respectiva documentación comprobatoria.
- A diario, el negocio recauda dinero en efectivo de los cobros que se realizan a los diferentes clientes, el cual, es depositado al final de la jornada laboral por parte de los dueños, para evitar situaciones que perjudiquen a la empresa.
- El dinero de caja chica es estrictamente controlado y se emplea únicamente para los fines que indique el negocio.

- Se realiza arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas. Además, se efectúa un cierre diario de caja para cuadrar los valores.
- Es importante destacar que la función de recibir efectivo está separada con el desembolso del mismo.
- Con respecto a cuentas por cobrar, el negocio no establece ningún tipo de control; tal es así, que presenta un porcentaje considerable de cartera que no se recupera.
- Se lleva un control mensual de la numeración de los distintos comprobantes de contabilidad que abarcan: facturas, retenciones, ingresos, egresos, entre otros, y en caso de encontrar algún faltante, se investiga su paradero para tener todo en orden y se archiva la información.
- Se hacen conteos físicos de los activos que en realidad existen en la empresa, para constatar su estado y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad. Los activos del negocio solo pueden ser utilizados por personal autorizado para salvaguardar los mismos.
- Se realizan conciliaciones bancarias para comparar los registros de las operaciones de la cuenta Bancos, con los movimientos registrados en los estados de cuenta mensuales

que emiten las entidades bancarias. Con el fin, de efectuar las correcciones o ajustes necesarios en los registros del negocio.

- Con respecto a los cheques, existe previa aprobación de la gerencia antes de su emisión y registro en el sistema contable. Todos los pagos a proveedores se llevan a cabo con cheques.
- Cada fin de mes, se realiza el respectivo cierre de cuentas por parte de la auxiliar contable, para la posterior revisión de la Contadora. Una vez culminado con el mismo. se presentan Estados Financieros para evaluar la situación de la empresa.

1.5.4 Gestión Comercial

1.5.4.1 Ventas

1.5.4.1.1 Cobertura

La Empresa Importadora Guayaquil inició sus actividades de comercialización únicamente en la ciudad de Quito, visitando pocos clientes en el norte, centro y sur de la capital. Con el paso de los años y el constante crecimiento del sector de autopartes, el negocio ha ido dando grandes giros en la apertura e incursión de nuevos mercados.

Actualmente, la empresa comercializa sus productos en diferentes provincias, cubriendo ciertas zonas de la sierra y el oriente. Los dos vendedores de Importadora Guayaquil visitan: Quito, Ibarra, Atuntaqui, Otavalo, Ambato, Lago Agrio, Shushufindi, El Chaco, Tena, Borja, Lumbaqui, Joya de los Sachas, El Coca y Loreto.

Es importante mencionar que la zona del oriente reporta el mayor porcentaje de ventas para la empresa con un 58% y el 42% corresponde a la sierra.

1.5.4.1.2Proceso

El proceso de ventas que maneja Importadora Guayaquil inicia con la visita diaria de los vendedores a los clientes. Cuando el vendedor se encuentra en el almacén o taller mecánico, se da comienzo a un diálogo, en el cual, es muy importante el carisma del vendedor y la facilidad que tenga en saber llegar al posible comprador.

Después, el vendedor de Importadora Guayaquil indica a los respectivos clientes, las listas de productos con las que trabaja la empresa, en las mismas, se incluyen los repuestos que han llegado recientemente. Para finalizar, se procede a receptar el pedido y llevarlo a la oficina.

Mensualmente, los vendedores viajan a las diferentes provincias y el proceso de venta es el mismo; con la diferencia que para agilizar los

despachos, los pedidos son enviados por transporte, o escaneados y enviados vía e-mail.

1.5.4.1.3 Capacitación de vendedores

La Empresa Importadora Guayaquil cuenta con dos vendedores, los cuales, no son profesionales y su habilidad en las ventas la han ido adquiriendo a través de los años, pero la empresa no se ha preocupado por capacitarlos.

Con la larga trayectoria y experiencia que tiene la empresa en el mercado de autopartes, el negocio debería estar bien posesionado e incluso importando su propio producto para no depender de otros. Pero la despreocupación y falta de potencial humano con profesionalismo, no ha permitido que Importadora Guayaquil alcance buenos niveles de crecimiento.

La empresa no ha podido construir una fuerza de ventas exitosa, que no consiste solamente en contratar vendedores; también influye la habilidad para seleccionar al personal adecuado y su posterior capacitación. (Patiño, 2012)

1.5.4.1.4 Selección de vendedores

La Empresa Importadora Guayaquil al iniciar sus actividades comerciales contaba con un solo vendedor, pero con el paso de los

años se han ido incorporado más empleados a su fuerza de ventas, sin tener buenos resultados.

El negocio nunca ha implementado procesos para la contratación de vendedores, lo que ha traído consigo graves consecuencias, como el robo de dinero obtenido a través de la cobranza y pérdida de clientes, por la falta de profesionalismo en el trato que dan los vendedores.

Se debe tomar en cuenta que el éxito o fracaso de la empresa, depende en gran medida del talento de su equipo humano. Es por eso, que resulta indispensable asegurarse que los vendedores tengan todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor. (Soy Entrepreneur, 2010)

1.5.4.1.5 Selección clientes

El proceso que emplea Importadora Guayaquil para llegar a captar nuevos clientes tiene muchas falencias, y esto acarrea pérdidas para el negocio. Han existido casos, en que los clientes han desaparecido sin cancelar sus deudas y con mercadería en su poder.

El proceso inicia cuando el vendedor investiga zonas, en las cuales, no posee clientes, y acude a dichos lugares para visitar los almacenes que se dedican a comercializar repuestos automotrices. El vendedor da a conocer los diferentes productos y políticas de pago con las que

trabaja Importadora Guayaquil. Si al encargado o dueño del negocio, le interesa hacer tratos comerciales con la empresa, el vendedor le solicita una referencia comercial para la comprobación de datos.

Cuando el vendedor regresa a las oficinas administrativas de la empresa, la persona encargada de facturación procede a realizar la comprobación respectiva, con la referencia comercial entregada por los posibles clientes. Con llamadas telefónicas, averiguan datos como: comportamiento de pago con sus proveedores, monto de adquisiciones, tiempo de comercialización, entre otros datos. Cuando los datos son confirmados favorablemente, se procede con el despacho de los pedidos.

La Empresa Importadora Guayaquil no está aplicando un correcto proceso de selección de nueva clientela, y por ende, no direcciona las nuevas ventas hacia clientela que sea fiel y que represente volúmenes significativos de ingresos a la compañía.

Toda negocio debe buscar trabajar con clientes de valor, a quiénes es más rentable servir, y quiénes les van a facilitar más crecimiento.
(Diario Occidente, 2013)

1.5.4.2 Compra

1.5.4.2.1 Proceso

Los vendedores de Importadora Guayaquil entregan los pedidos a la persona encargada de receptorlos en el negocio. Una vez, que el pedido se encuentra en las oficinas, se da el trámite respectivo hasta su despacho.

Cuando la persona encargada de facturación tiene los pedidos, procede a revisarlos minuciosamente, para ver si los repuestos solicitados existen en stock o si es necesario pedir a los proveedores. Luego que se tienen todos los repuestos que hacen falta para completar pedidos, se llaman a los proveedores respectivos para la compra de los mismos.

Por lo general, se efectúan compras de mercadería a diario, pues los pedidos llegan todos los días. Cuando el proveedor se encuentra en provincia, la mercadería solicitada es enviada por transporte y se demora en llegar a las oficinas de Importadora Guayaquil en máximo dos días. Mientras que, cuando se compra producto a proveedores que se localizan en la capital, se manda inmediatamente a retirar al chofer.

Los clientes de Importadora Guayaquil tienen los productos solicitados en un máximo de 3-4 días.

1.5.4.2.2 Selección proveedores

Desde sus inicios, la Empresa Importadora Guayaquil ha ido efectuando tratos comerciales con grandes proveedores, que le han exigido cumplir con ciertos parámetros para poder venderle su mercadería.

Actualmente, la empresa cuenta con alrededor de 24 proveedores ubicados en: Quito, Guayaquil y Ambato.

El proceso que emplea la empresa para selección de proveedores, inicia con la respectiva investigación de la trayectoria y el tipo de repuestos automotrices que importan las casas comerciales, con las cuales, se pretende efectuar tratos económicos.

Posteriormente, se acude a una cita que se concreta con la persona encargada de ventas. Una vez iniciado el diálogo, se expone las razones, por las cuales, se quiere efectuar negocios con dicha empresa. Luego, el posible proveedor plantea las políticas establecidas por su compañía.

Por lo general, los proveedores exigen a la empresa referencias comerciales para verificar el tipo de cliente con el que van a trabajar. Además, solicitan que las primeras compras sean canceladas al contado y que se trabaje con cheques posfechados, que serán entregados al momento de la entrega de la mercadería.

Lamentablemente, la empresa Importadora Guayaquil no se ha dedicado a investigar otros mercados y empresas que le puedan proveer nueva mercadería. Tal es así, que mantiene una dependencia con ciertos proveedores.

1.5.4.3 Inventarios

Las empresas comerciales, como es el caso de Importadora Guayaquil, manejan inventarios de mercaderías, constituidos por todos los artículos o productos que fueron adquiridos con el objeto de ser vendidos.

La base de Importadora Guayaquil, es la compra y venta de repuestos automotrices; de ahí la importancia del manejo de inventario por parte de la misma. Un buen manejo permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica del negocio. (Red Latinos.US, 2013)

1.5.4.3.1 Manejo

Importadora Guayaquil no lleva una buena gestión de inventarios, lo que ha traído consigo pérdidas financieras para el negocio. La empresa ha presentado robos de mercadería.

En primer lugar, existe un sobre-stock de repuestos en bodega porque muchas veces se pide más mercadería a los proveedores, de

la solicitada por sus clientes en los pedidos. Supuestamente, se compra mayor cantidad de repuestos para satisfacer de una manera más rápida a los clientes.

La empresa no analiza los productos de mayor rotación y piden repuestos que estiman se van a vender, y al final, terminan quedándose en bodega. Esto trae consigo, más costos de bodegaje, mantenimiento, etc. El nivel de rotación que se plantea la empresa es de 30 días, pero por la mala gestión de inventario este plazo se extiende.

Importadora Guayaquil no hace tomas físicas de inventario, con las cuales, se podría verificar de una manera confiable, la cantidad de productos que se tiene en bodega. Éste es uno de los principales motivos, por los que, el inventario del sistema contable que maneja el negocio no cuadra. Muchas veces, al momento de efectuar la facturación, la cantidad de cierto producto en el sistema no es la correcta con la existencia física, y se procede a realizar en el sistema bajas o ingresos ficticios de mercadería, para que el inventario sea el real.

Una buena administración del inventario es esencial para el funcionamiento exitoso de la empresa, y resulta ser una de las áreas donde más factible es la reducción de costos, sin reducir los ingresos. Importadora Guayaquil debe alcanzar un nivel adecuado de equilibrio entre el servicio que presta, la satisfacción del cliente y la

racionalidad en los costos de operación del sistema. (Ortiz Torres, 2012)

1.5.4.3.2 Requerimientos

El negocio trabaja bajo pedido, por lo cual, se compra o se efectúa el requerimiento de los repuestos para su posterior venta, según las necesidades de los clientes. Es decir, a medida que van llegando los pedidos a la empresa, se va comprando la mercadería. Sin embargo, muchas veces se solicita más productos de los requeridos, sin efectuar un análisis previo de aquellos que se comercializan con mayor facilidad.

La empresa antes de realizar la compra al proveedor, revisa en bodega los productos que hagan falta para completar los respectivos pedidos. Por lo general, los repuestos automotrices que llegan a la empresa y no se vendieron se quedan en bodega, con lo que se incurre en más gastos.

1.5.4.4 Despachos

1.5.4.4.1 Tiempos

El negocio basa su actividad económica en adquirir mercadería, repuestos automotrices, para volver a comercializarlos; por lo cual,

depende en gran magnitud de sus proveedores y de la agilidad que tengan para despachar el pedido.

Cuando los repuestos se encuentran en las bodegas de la empresa, se procede con los respectivos despachos.

La persona que se encarga de separar los pedidos en el negocio, se demora alrededor de 20 a 35 minutos por pedido, dependiendo la cantidad de productos que consten en el mismo. Sin embargo, la empresa no ha tomado las medidas necesarias para verificar si estos tiempos son correctos o si se podrían agilizar los despachos.

1.5.4.4.2 Personal

Dentro de su fuerza laboral, la Empresa Importadora Guayaquil, cuenta con una persona encargada de llevar a cabo las funciones de bodeguero, es decir, separa y despacha los pedidos que llegan al negocio. Al mismo tiempo, se desempeña como chofer de la empresa, con la entrega de los productos solicitados a los diferentes clientes.

1.5.4.4.3 Control

Lamentablemente, la empresa no maneja políticas de control para el bodeguero. Únicamente, se comprueba que todas las facturas entregadas sean despachadas.

Los despachos se efectúan hasta a las dos de la tarde, hora en la cual el chofer se va con los pedidos del día para su respectiva entrega.

1.5.5 Gestión Financiera

1.5.5.1 Controles que maneja la empresa

La Empresa Importadora Guayaquil no ha implementado controles a nivel financiero para el mejor manejo de sus recursos.

No efectúa análisis financiero, por lo cual, no conoce la situación actual de la empresa, que involucra análisis a nivel operativo, de liquidez, eficiencia, deuda, rentabilidad, etc. Los dueños de la empresa se basan únicamente en la utilidad que se visualiza en balances, sin analizar a fondo dichas cifras, con lo cual, se podrían tomar decisiones que mejoren el negocio y permitan corregir ciertas falencias que se presentan.

Además, la empresa ha ido adquiriendo préstamos con entidades financieras, que le han facilitado dinero para el mejor funcionamiento del negocio. Su historial crediticio ha sido bueno porque todo se ha pagado a tiempo, pero a nivel de endeudamiento todo se ha manejado de una manera informal, puesto que, nunca se han calculado sus verdaderas necesidades de fondos.

Se han solicitado préstamos porque en muchas ocasiones la capacidad del negocio para atender sus obligaciones a corto plazo ha sido mala, pero no

se ha analizado aspectos como: costos, plazos, condiciones contractuales, condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.

Importadora Guayaquil no ha podido obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.

1.5.5.2 Procesos claves

1.5.5.2.1 Cobro

La Empresa Importadora Guayaquil, se ha planteado una política de cobro de 30-60 días, tiempo en el cual, sus clientes pueden cancelar los valores de las facturas despachadas. Lamentablemente, por el nivel de competencia que maneja el negocio, este plazo no se puede disminuir porque existen empresas distribuidoras de repuestos que incluso ofrecen más plazo, dañando el mercado.

Los compradores de Importadora Guayaquil cancelan semanal, quincenal o mensualmente dentro del plazo establecido. Sin embargo, por la mala gestión de cobro que maneja la empresa, el plazo planteado se extiende.

Cabe mencionar, que existen un porcentaje muy bajo de clientes que cancelan al contado.

1.5.5.2.2 Pago

La mayoría de proveedores en la línea automotriz trabajan con plazos que superan los 90 días.

La Empresa Importadora Guayaquil, maneja una política de pago de 100-120 días, impuesta por las casas comerciales a las cuales les compra. El negocio al no tener una inadecuada gestión de cartera, también alarga el plazo de proveedores.

El negocio trabaja con cheques posfechados, pero muchas veces, existen problemas debido a que ciertos clientes se demoran en sus pagos y los proveedores no esperan a la empresa, por eso se ha recurrido a préstamos, lo que no es correcto.

1.5.5.3 Resultados económicos

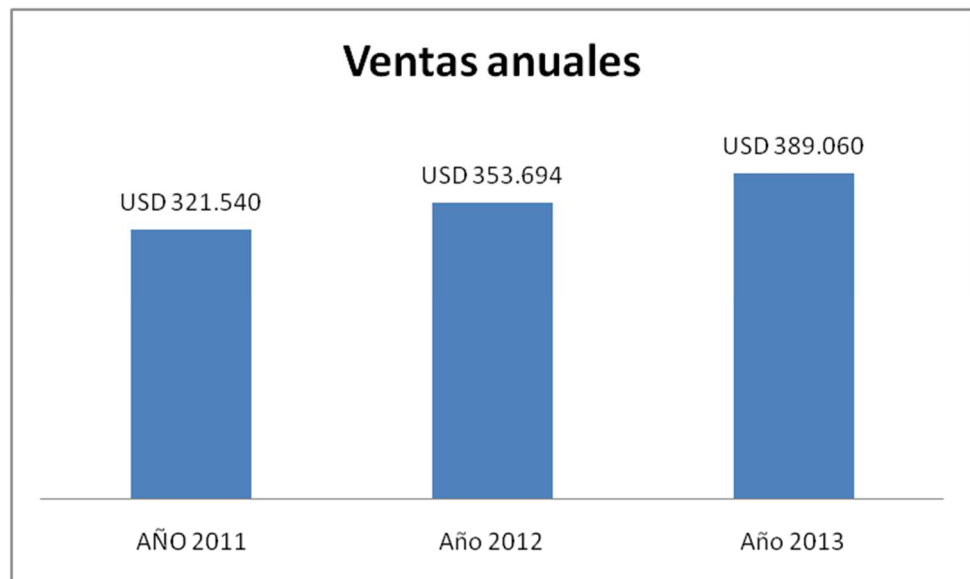
A pesar que en el capítulo IV, se analizará más a fondo la situación financiera del negocio, en este punto se hace constar los principales resultados económicos obtenidos por la Empresa Importadora Guayaquil.

La información que a continuación se presenta, nos permite tener una visión general de la rentabilidad, y el crecimiento que ha presentado el negocio a través del tiempo.

En los últimos tres años, la empresa ha obtenido los siguientes resultados:

Como se muestra en la figura 11, el negocio ha presentado un incremento en sus ventas anuales. Sin embargo, el promedio de crecimiento anual es 10%, un porcentaje bajo. Si consideramos la experiencia y trayectoria que presenta el negocio, se debería lograr cifras más altas.

Figura 11. Ventas anuales de la Empresa Importadora Guayaquil



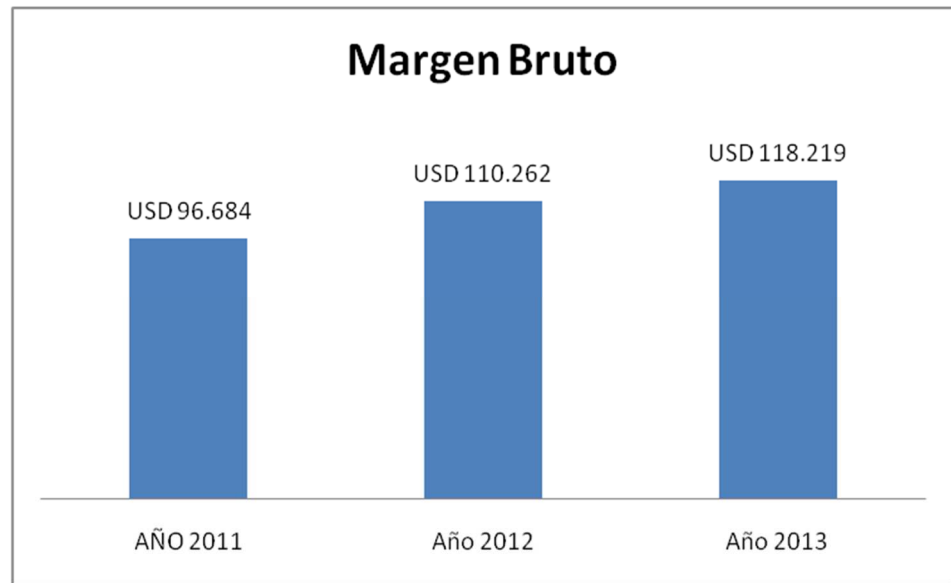
Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Como se observa en la figura 12, el beneficio bruto que presenta el negocio se incrementa. Además, se muestra un crecimiento del 14% en el año 2012 y del 7% en el año 2013. Dichos cambios, se han manifestado por la variación en los precios que han tenido los diferentes repuestos automotrices.

El margen bruto con relación a las ventas, presenta un promedio anual del 30% de rendimiento.

Figura 12. Margen Bruto anual de la Empresa Importadora Guayaquil



Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Los gastos operacionales de la empresa presentan un comportamiento de crecimiento excesivo. Como se muestra en la figura 13, los gastos de ventas aumentan un promedio anual del 31%.

En la figura 13, podemos visualizar como los gastos administrativos aumentan de un año a otro, alrededor del 30%. Esto se debe a la mala gestión comercial y administrativa que manejan.

Los gastos financieros se reducen un promedio anual del 12%, consecuencia de la disminución del pago de préstamos.

Figura 13. Gastos anuales de la Empresa Importadora Guayaquil

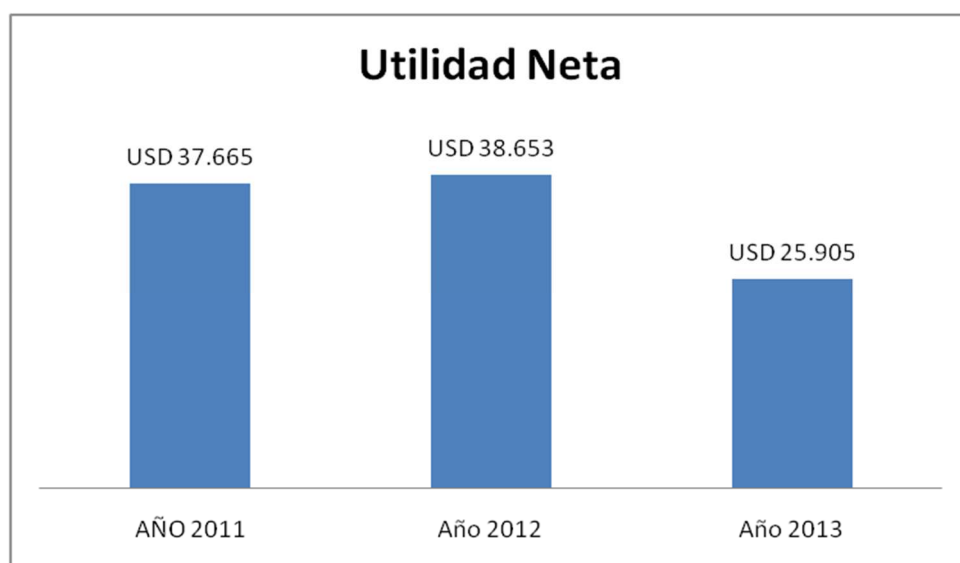


Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

En la figura 14, se puede analizar que la Empresa Importadora Guayaquil tiene una utilidad que se reduce con los años, presentando una disminución significativa del 33% en el año 2013 con relación al año 2012. Dichos resultados son consecuencia de la dependencia con proveedores, alto costo de ventas y los gastos excesivos que mantiene.

Figura 14. Utilidad neta anual de la Empresa Importadora Guayaquil



Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

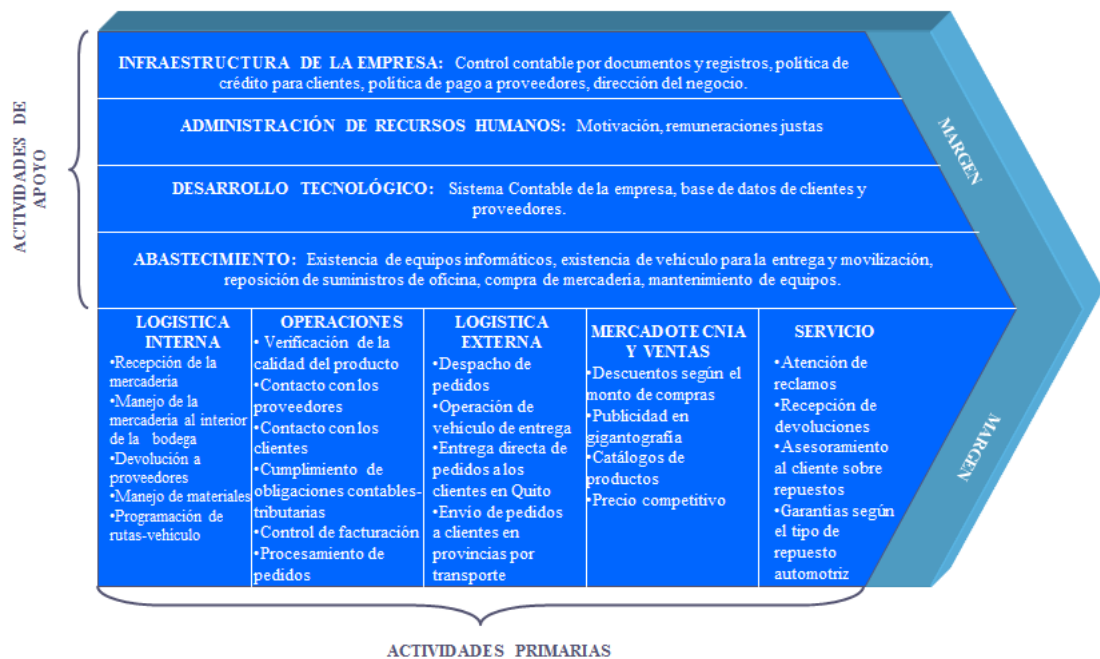
1.6 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar y describir, cuáles son las actividades empresariales dentro un negocio que realmente generan valor para el consumidor final. Se distingue dos tipos de actividades, las primarias y las actividades de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas que tienen una vinculación directa con el proceso de fabricación, distribución, venta o servicio postventa del producto. Mientras que las actividades de apoyo, están vinculadas al aprovisionamiento, tareas de infraestructura, recursos humanos y la investigación / desarrollo. (EmprendePymes, 2013)

En la figura 15, se muestra la Cadena de Valor de la Empresa Importadora Guayaquil con sus respectivas actividades tanto primarias, como de apoyo.

Figura 15. Cadena de Valor de la Empresa Importadora Guayaquil



Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

1.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito son actividades, componentes o elementos claves de un negocio, en los cuales, se debe tener especial preocupación para satisfacer las necesidades de los clientes. Los factores críticos necesariamente deben ejecutarse de manera sobresaliente, el fracaso ante la competencia puede ser una de las consecuencias. (Murillo, 2003)

En la tabla 6, se analiza la ponderación de los diferentes factores críticos de éxito del negocio para identificar su importancia. Sin embargo, es necesario dejar constancia que todas las actividades son indispensables para el negocio. A continuación, se detallan los FCE (factores críticos de éxito) de la Empresa Importadora Guayaquil:

1. Precio competitivo.
2. Variedad de productos en las diferentes líneas de repuestos que ofrece la empresa.
3. Capital humano con experiencia-vendedores.
4. Investigación de nuevos clientes y mercados.
5. Calidad de los productos.
6. Rapidez en el plazo de entrega de los repuestos automotrices- buen servicio al cliente.
7. Comunicación con clientes y proveedores.

Tabla 6. Ponderación de los FCE (Factores Críticos de éxito) de la Empresa
Importadora Guayaquil

		FCE 1	FCE 2	FCE 3	FCE 4	FCE 5	FCE 6	FCE 7	SUMATORIA	PONDERACION
		Capital humano con experiencia-vendedores	Precio competitivo	Rapidez en el plazo de entrega de los repuestos automotrices-buen servicio al cliente.	Calidad de los productos	Variedad de productos en las diferentes líneas de repuestos que ofrece la empresa	Comunicación con clientes y proveedores	Investigación de nuevos clientes y mercados		
FCE 1	Capital humano con experiencia-vendedores	X	0	1	1	0	1	1	4	19%
FCE 2	Precio competitivo	1	X	1	1	1	1	1	6	29%
FCE 3	Rapidez en el plazo de entrega de los repuestos automotrices-buen servicio al cliente.	0	0	X	0	0	1	0	1	5%
FCE 4	Calidad de los productos	0	0	1	X	0	1	0	2	10%
FCE 5	Variedad de productos en las diferentes líneas de repuestos que ofrece la empresa	1	0	1	1	X	1	1	5	24%
FCE 6	Comunicación con clientes y proveedores	0	0	0	0	0	X	0	0	0%
FCE 7	Investigación de nuevos clientes y mercados	0	0	1	1	0	1	X	3	14%
		2	0	5	4	1	6	3	21	

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

1.8 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA POTENCIALES

Del diagnóstico realizado, se determinó que la Empresa Importadora Guayaquil presenta ciertas falencias, las mismas, que están impidiendo que el negocio surja y se desarrolle en niveles óptimos.

Los problemas potenciales que presenta el negocio son:

- Existe una inadecuada gestión administrativa, este problema va ligado con la mala planificación, organización, control, y dirección de los diferentes procesos claves para el buen funcionamiento de la empresa.
- Importadora Guayaquil no se ha preocupado por efectuar una retroalimentación a sus procesos, es decir, evaluar los resultados de su trabajo y así corregir ciertos problemas.
- La empresa presenta una inadecuada gestión gerencial por parte de los dueños del negocio, y no se debe a la falta de conocimientos, ni experiencia. Pero el hecho de contratar a personal que es familia directa, hace que se presenten inconvenientes y que el nivel de exigencia se limite. Los dueños deberían tomar decisiones a tiempo y no involucrar sentimentalismos que retrasan el desarrollo.
- La empresa presenta deficiencias en el área comercial, específicamente en ventas. Importadora Guayaquil no cuenta con una fuerza potencial de vendedores, lo que hace que se limite la visita a clientes, que no se de apertura a

nuevos mercados, que no se investigue productos innovadores y que por ende, el nivel de ventas no aumente significativamente.

- No existe separación de funciones en tareas claves, con lo cual, se podría prevenir el riesgo de errores o irregularidades y en especial el fraude interno en el negocio.
- A nivel contable-financiero, no se han establecido buenos controles que permitan obtener resultados positivos y así precautelar los intereses del negocio. Tal es así, que se presentan problemas como: falta de control en inventarios y gastos operativos elevados.
- Se presentan dificultades en procesos necesarios para el negocio como: selección de clientes, capacitación al personal, contratación de personal, agilidad en despachos, entre otros. Definitivamente, estos son aspectos valiosos para el funcionamiento de la empresa y deben ser mejorados.
- El negocio mantiene una dependencia con sus proveedores, si dichas casas comerciales no cuentan con el producto, simplemente pierden la venta o incluso al cliente.
- El negocio presenta inconvenientes en sus políticas de cobro y pago, la mala recuperación de cartera hace que sus días de cobro aumenten, y para cancelar a proveedores tienen que recurrir muchas veces a endeudamientos.

- El negocio no fija objetivos claros, por lo cual, no se han desarrollado estrategias innovadoras, ni planes de acción para alcanzar sus diferentes propósitos.

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es una técnica que permite identificar y recopilar datos de cualquier aspecto que se desee conocer. Posteriormente, se procede con el análisis y se hace uso de los datos obtenidos, con el propósito de ayudar a la administración de un negocio a tomar decisiones relacionadas con la identificación, solución de problemas y oportunidades. Logrando de esta manera, la satisfacción de sus clientes. (Malhotra, 2008)

2.1 ANÁLISIS DE MERCADO

El importante dinamismo del sector automotriz a nivel nacional e internacional, representa una serie de oportunidades para las empresas de este ámbito, en las que se incluyen la fabricación de autopartes. Los negocios que se dedican a la comercialización de repuestos automotrices, aprovechan de forma óptima el desarrollo del sector e investigan las tendencias que rigen este mercado. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

Por el alto crecimiento que ha tenido la industria automotriz y de autopartes, las empresas buscan segmentar su mercado debido a que existen miles de negocios a nivel nacional, cuya actividad económica se basa en la compra-venta de repuestos, y entrar a competir con empresas superiores requiere de años de experiencias. Por lo cual, este tipo de negocio divide su mercado en total, parcial y meta, para lograr la mayor satisfacción de sus clientes, tal como se muestra en la figura 17.

Figura 16. Segmentación de mercado

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carla Vásquez

Lo que se busca con la segmentación de mercados, es dividir a un mercado en distintos grupos de compradores con necesidades, características o conductas diferentes, para lo cual, es necesario elaborar productos o marketing mix distintos. (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004)

2.1.1 Mercado total

Se encuentra constituido por el universo de compradores, es decir, aquellas personas con determinadas necesidades que se las pueden satisfacer con la oferta del negocio. (Thompson, 2006)

El mercado total de la Empresa Importadora Guayaquil, llega alrededor de 114 clientes localizados en dos regiones del país, sierra y oriente. Este mercado está conformado por almacenes y talleres mecánicos que venden repuestos automotrices al público, en diferentes provincias y ciertos distribuidores que adquieren los productos de la empresa para comercializar a otros negocios.

Es importante mencionar que el mercado total de la Empresa Importadora Guayaquil es reducido, en comparación con el alto crecimiento que ha tenido el sector automotriz y con ello, el desarrollo de negocios que se dedican a la venta de autopartes a nivel nacional.

2.1.2 Mercado Potencial

Es el grupo de clientes que muestran un grado suficiente de interés en una oferta del mercado, es decir, que además de querer el producto, pueden comprarlo. (Thompson, 2006)

En la Empresa Importadora Guayaquil, el mercado potencial está constituido por alrededor de 70 almacenes, clientes ubicados en Quito, Lago Agrio, y el Coca indistintamente. Este mercado constituye el 60% del mercado total.

El segmento de mercado mencionado, se encuentra en buenas condiciones económicas porque adquiere los productos de la empresa de manera frecuente.

2.1.3 Mercado Meta

Es el grupo de clientes que la empresa decide captar, servir y dirigir con sus esfuerzos, poniendo énfasis en nuevas estrategias de mercadeo. (Thompson, 2006)

En el mercado autopartista, existe una gran cantidad de clientes con diversas necesidades y costumbres de compra, por lo cual, las empresas dedicadas a este

tipo de actividad económica deben fijar su mercado meta, porque es difícil atraer a todos los compradores.

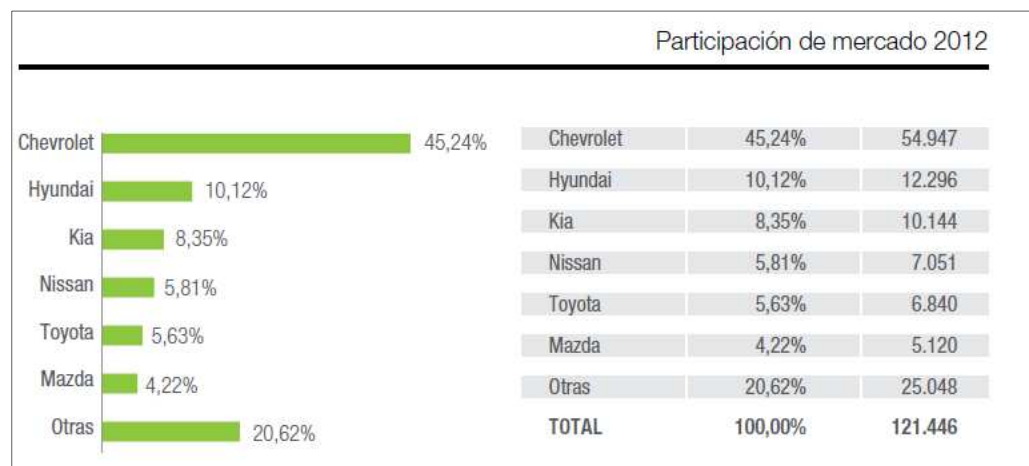
El mercado meta de la Empresa Importadora Guayaquil, es conquistar el 31% del mercado potencial, en el que se encuentran los clientes del oriente, formado por ciudades como Lago Agrio y el Coca. Estos compradores reflejan porcentajes de ventas mensuales significativos para el negocio, con buena recuperación de cartera.

2.2 ANÁLISIS DE CONSUMIDOR

2.2.1 Preferencias

Las personas que adquieren repuestos automotrices, accesorios y lujos para sus vehículos presentan comportamientos diferentes en cuanto a preferencias. Los consumidores adquieren los productos según su necesidad. Sin embargo, existen repuestos que se comercializan con mayor facilidad, según la marca del vehículo.

En el Ecuador, se registran determinadas empresas que lideran las ventas de automotores y por tanto, la demanda de repuestos de dichas marcas crece. En la Figura 17, se puede visualizar la participación del mercado automotriz en el año 2.012, según las marcas de vehículos más comercializadas en el país. Se destacan Chevrolet y Hyundai como las marcas más comercializadas.

Figura 17. Participación del mercado automotriz por marcas, en el año 2012

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE.

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

La marca que lideró el mercado fue Chevrolet con un 45.24% de participación en el mercado, como se observa en la figura 17. El tipo de vehículo preferido por los consumidores son los automóviles, seguido para los vehículos tipo SUV. Entre las principales empresas que lideraron las ventas ese mismo año fueron principalmente: Chevrolet, Hyundai, Kia, Nissan, Toyota y Mazda. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

Con el análisis anterior, se puede establecer que existen repuestos más demandados que otros, pero la Empresa Importadora Guayaquil durante su trayectoria en el mercado automotriz, ha podido analizar que los repuestos que más comercializa pertenecen a la línea de lubricación y a la línea eléctrica para Chevrolet, Nissan y Toyota.

Los productos que más vende Importadora Guayaquil en la línea de lubricación son: aditivos, filtros de aceite, filtros de aire y filtros de gasolina. Dentro de la línea eléctrica, los repuestos que representan cifras altas en ventas son: bujías,

alternadores, bombas de gasolina, platinos, condensos, focos varios, fusibles varios, flashers, bobinas, reguladores, rulimanes, bornes de batería, entre otros.

Los repuestos que comercializa Importadora Guayaquil son alternos de muy buena calidad, con marcas reconocidas. El repuesto alterno cumple las mismas funciones que un repuesto original y su precio es más económico. Importadora Guayaquil vende productos alternos para marcas de vehículos como: Chevrolet, Mazda, Nissan, Toyota, Kia, Hyundai, Hyundai, entre las principales. Este comportamiento es razonable, ya que las marcas mencionadas son los más vendidos, porque su costo en comparación con otros es accesible, por tanto, los repuestos para estos carros se venden más rápido.

2.2.2 Sensibilidad del comprador a los precios

Hoy en día, la mayoría de clientes de repuestos automotrices se han convertido en consumidores exigentes, puesto que, analizan la calidad y el precio al momento de adquirir este tipo de productos. Ellos consideran que al comprar un buen repuesto, garantizan mejor funcionamiento de su vehículo y mayor duración de las diferentes piezas cambiadas.

Gran parte de los clientes de autopartes son menos sensibles al precio de un producto, porque entienden que a más precio, mayor calidad y duración. Si un consumidor adquiere un repuesto de mala calidad y por ende bajo precio, está consciente que en poco tiempo tendrá que incurrir en un nuevo gasto, porque las

partes cambiadas resultarán con problemas e incluso podrán deteriorar el vehículo.

Un comportamiento similar se ha presentado en la Empresa Importadora Guayaquil, porque la mayoría de sus clientes al realizar pedidos, solicitan repuestos alternos de calidad pero comparan y analizan precios. Por tal motivo, el negocio tiene precios competitivos, sin bajar la calidad en las diferentes líneas que se comercializa.

2.2.3 Clientes potenciales por provincia

Importadora Guayaquil tiene clientes localizados en diferentes partes del Ecuador. Sus vendedores visitan varias zonas, donde comercializan los productos directamente a los almacenes. En la tabla 7, se muestra el tipo de clientes que tiene el negocio.

Tabla 7. Tipo de clientes de la Empresa Importadora Guayaquil por provincia

Provincia	Zonas	Número de clientes	Tipo de cliente			% Participación
			Compras frecuentes	Compras habituales	Compras ocasionales	
Pichincha	Quito	48	30	10	8	42%
	Ibarra	6	2	3	1	5%
Imbabura	Atuntaqui	4	2	2	0	4%
	Otavallo	1	0	1	0	1%
Tungurahua	Ambato	3	2	1	0	3%
Sucumbíos	Lago Agrio	10	5	2	3	9%
	Shushufindi	4	3	0	1	4%
Napó	El Chaco	2	1	0	1	2%
	Tena	12	6	4	2	11%
	San Francisco de Borja	2	1	1	0	2%
	Lumbaquí	2	2	0	0	2%
	Joya de los Sachas	4	4	0	0	4%
Orellana	El Coca	12	7	2	3	11%
	Loreto	4	2	1	1	4%
TOTAL		114	67	27	20	100%

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Como se observa, la empresa tiene 114 clientes que se ubican en las provincias de Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Sucumbíos, Napó y Orellana respectivamente. Quito es la ciudad con mayor número de clientes, ocupando el 42% de participación, seguido por el Tena y El Coca con el 11% de clientes, Lago Agrio con el 9% de compradores, es decir, almacenes que adquieren repuestos automotrices a la empresa.

Cabe mencionar que no todos los clientes que pertenecen a estas zonas son potenciales. Como se muestra en la tabla 7, 67 clientes realizan compras frecuentes, 27 clientes compras habituales y 20 clientes compras ocasionales. Por lo tanto, Importadora Guayaquil debe sanear y quedarse con los buenos compradores, eliminando aquellos que solo traen inconvenientes en diferentes aspectos, más no rendimiento.

Como se analiza en la tabla 8 y 9, con la información histórica de ventas de los tres últimos años de la Empresa Importadora Guayaquil, el negocio tiene un promedio de ventas anuales que llega a los USD 354.764,62 con un promedio mensual de ventas a clientes USD 29.563,72.

La Región del Oriente conformada por los clientes de Sucumbíos, Napo y Orellana representan las zonas que aportan a la empresa el mayor número de ventas con el 58% de su totalidad. En la cual, el Coca arroja un promedio mensual de ventas de USD 4.912,78 y anual de USD 58.953,42. Le sigue Lago Agrio, que tiene ventas mensuales promedio de USD 4.494,41 y anuales USD 53.932,92. Estas ciudades poseen los más altos porcentajes de participación de ventas en el Oriente, con el 17% y 15% respectivamente.

La Región de la Sierra formada por Pichincha, Imbabura y Tungurahua poseen el 42% de participación en las ventas. Se observa que en Quito, el promedio de ventas mensual es alto con USD 7.938,50 y anual USD 95.262,01. Sigue Ibarra con ventas mensuales de USD 2.053,46 y anualmente USD 24.641,53. En Ambato, el promedio de ventas mensual es USD 1.685,28 y anual USD 20.223,30. Las ciudades mencionadas tienen buenos porcentajes de ventas con 27%, 7%, y 6% respectivamente, en comparación con las demás zonas dentro de su región.

Como se puede analizar, el Oriente es la región en la cual, la Empresa Importadora Guayaquil vende porcentajes significativos. En conclusión, es la zona que mantiene vivo al negocio.

Tabla 8. Ventas de los 3 últimos años de la Empresa Importadora
Guayaquil, según zonas
Expresado: En dólares estadounidenses

Provincia	Zonas	Ventas		
		Años		
		2011	2012	2013
Pichincha	Quito	86.340,48	94.974,53	104.471,03
Imbabura	Ibarra	22.333,79	24.567,17	27.023,64
	Atuntaqui	3.711,30	4.082,43	4.490,63
	Otavaló	3.350,44	3.685,48	4.054,00
Tungurahua	Ambato	18.329,34	20.162,27	22.178,30
Sucumbíos	Lago Agrio	48.881,96	53.770,16	59.146,63
	Shushufindi	17.097,00	18.806,70	20.687,18
Napo	El Chaco	5.625,24	6.187,76	6.806,48
	Tena	22.290,23	24.519,25	26.970,93
	Borja	7.746,31	8.520,94	9.372,95
	Lumbaqui	5.112,14	5.623,35	6.185,63
Orellana	Joya de los Sachas	21.793,17	23.972,49	26.369,50
	El Coca	53.432,28	58.775,51	64.652,47
	Loreto	5.496,32	6.045,95	6.650,49
TOTAL		321.540,00	353.694,00	389.059,86

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Tabla 9. Promedio de ventas-Empresa Importadora Guayaquil por zonas
Expresado: En dólares estadounidenses

Provincia	Zonas	Promedio anual de ventas	Promedio mensual de ventas	% Participación	
Pichincha	Quito	95.262,01	7.938,50	27%	SIERRA 42%
Imbabura	Ibarra	24.641,53	2.053,46	7%	
	Atuntaqui	4.094,79	341,23	1%	
	Otavalo	3.696,64	308,05	1%	
Tungurahua	Ambato	20.223,30	1.685,28	6%	ORIENTE 58%
Sucumbíos	Lago Agrio	53.932,92	4.494,41	15%	
	Shushufindi	18.863,63	1.571,97	5%	
Napo	El Chaco	6.206,49	517,21	2%	
	Tena	24.593,47	2.049,46	7%	
	Borja	8.546,73	712,23	2%	
	Lumbaqui	5.640,38	470,03	2%	
Orellana	Joya de los Sachas	24.045,05	2.003,75	7%	
	El Coca	58.953,42	4.912,78	17%	
	Loreto	6.064,25	505,35	2%	
TOTAL		354.764,62	29.563,72	100%	

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

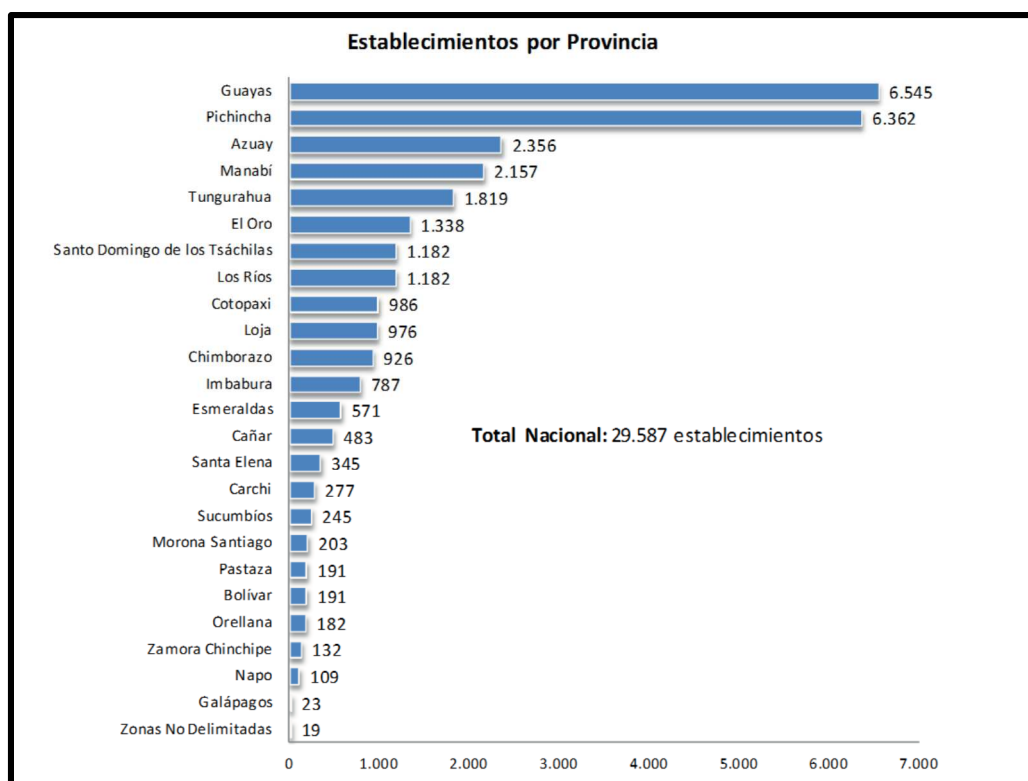
Elaborado por: Carla Vásquez

La Empresa debería ampliar su lista de clientes para no depender potencialmente de una zona, en este caso, el oriente. Para ello, se podría basar en informar estadística-económica y visualizar en que plazas podría comercializar sus productos.

Como se observa en la figura 18, de acuerdo a la distribución provincial se determina que el mayor número de establecimientos que se dedican al negocio de la línea automotriz se encuentran en Guayas (27%), seguido de Pichincha (17%), Azuay (8,1%), Manabí (7,5%) y Tungurahua (4,5%). Siendo Guayaquil

donde se encuentra el mayor número de importadores de repuestos, parte y accesorios automotrices. (Dirección de Estadísticas Económicas INEC, 2012)

Figura 18. Distribución provincial de negocios automotrices



Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC.

Elaborado por: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.

2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

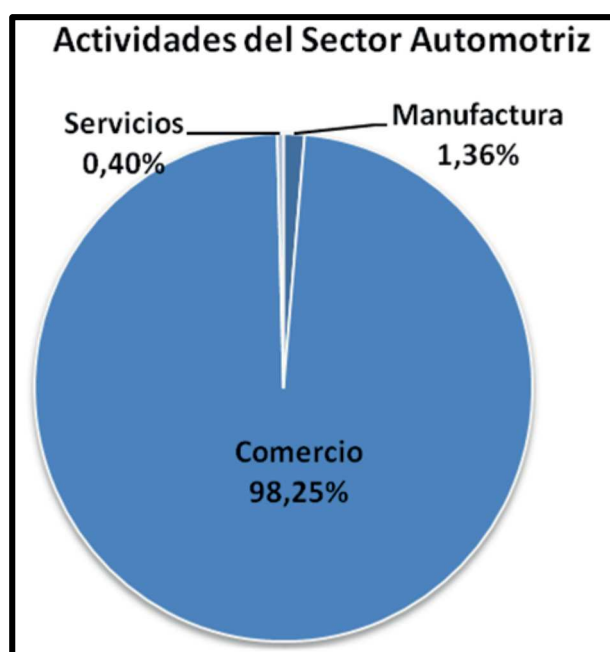
2.3.1 Identificación de los competidores potenciales

Actualmente, el negocio automotriz ha tenido un elevado crecimiento y el nivel de competencia también ha incrementado. En el Ecuador, existen 29.068 empresas cuya actividad gira en torno al comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento, reparación de vehículos y venta de repuestos, mientras que, el 30% restante se dedica

únicamente a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos, venta al por menor de combustibles y venta de autos. (Dirección de Estadísticas Económicas INEC, 2012)

Como se visualiza en la figura 19, el sector automotriz abarca actividades de comercio, manufactura y servicios. El comercio comprende el 98.25%, seguido por manufactura y servicios.

Figura 19. Actividades del Sector Automotriz



Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC.

Elaborado por: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.

Por lo antes expuesto, se puede analizar que el nivel de competencia en los negocios que se dedican a la comercialización de repuestos, partes y accesorios automotrices es grande. La Empresa Importadora Guayaquil, también ha tenido que hacer frente a su competencia, porque a diario se encuentra en el mercado con negocios dedicados a su misma actividad.

Muchos clientes de Importadora Guayaquil, son visitados por estas empresas rivales, cuyos precios varían únicamente por centavos porque el producto es el mismo, y aspectos como estos, hacen que los consumidores tomen la decisión de efectuar o no la compra.

Los competidores de Importadora Guayaquil son los distribuidores y negocios dedicados a la compra-venta de repuestos automotrices, que comercializan directamente a los almacenes y a talleres mecánicos.

En la tabla 10, se puede ver los principales competidores que tiene Importadora Guayaquil, con las diferentes líneas de repuestos automotrices que comercializan cada uno. Dichas empresas, venden autopartes en zonas donde incursiona, Importadora Guayaquil, y esto ha provocado que existan varios conflictos comerciales.

Tabla 10. Principales competidores de la Empresa Importadora Guayaquil con sus líneas de productos

N.	Competidores	Distribución				
		Repuestos				
		Eléctricos	Lubricación	Accesorios y lujos	Audio y video	Varios
1	Alfa Repuestos	X	X	X		X
2	Distribuidora Quito	X		X	X	X
3	Lubrirepuestos Granizo	X	X		X	X
4	Autopartes Internacional	X	X	X	X	X
5	Auto repuesto Telsansal Cia. Ltda.	X		X	X	X
6	Car Shopping S.A.	X	X	X		X
7	AMSIR	X		X	X	X
8	Auto Repuestos Ramos	X	X	X	X	
9	Suvipart	X	X		X	X
10	Motor Freno-Importadora Falcón	X		X	X	

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Las empresas que se muestran en la tabla 10, son competencia potencial, con las que lucha a diario el negocio. Estas compañías cuentan con más de 15 años de trayectoria en el mercado y buscan garantizar calidad en los productos que ofertan a sus clientes, con el fin de lograr la preferencia del mercado a nivel nacional.

Los principales competidores de Importadora Guayaquil comercializan diferentes líneas de repuestos como: eléctrico, accesorios, lujos, lubricantes, aceites, filtros, audio y video, entre otros. Además, viajan a diferentes provincias para dar a conocer sus productos con ofertas especiales. Lo que hace Importadora Guayaquil para entrar a competir en el mercado, es reducir precios pero sin disminuir la calidad, ganando por volumen de ventas.

2.3.2 Crecimiento de mercado

El crecimiento del mercado automotriz con la apertura de nuevas empresas dedicadas al negocio de autopartes es notable. Lo cual se evidencia, con el alto grado de participación que tiene en la economía del país. Sólo en el caso de impuestos, en el Ecuador se recauda alrededor de USD 400 millones en negocios involucrados al sector automotriz, además de su impacto en la generación de empleo. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

Si analizamos las ventas de vehículos, versus el número de personas que hay en el Ecuador, aproximadamente se comercializa un auto por cada 100 personas. Si eso lo trasladamos a familias, cada familia va en promedio de cinco miembros.

Entonces, estamos hablando de un auto por cada 20 familias, lo que demuestran que existe una gran cantidad de automóviles en el país. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2012)

El comportamiento de desarrollo del mercado automotriz, también lo ha evidenciado la Empresa Importadora Guayaquil porque al existir mayor demanda en el producto, el negocio se enfrenta a negocios rivales, y a la necesidad de incursionar en nuevos mercados para ganar clientela.

Sin embargo, en los últimos tres años, Importadora Guayaquil ha reducido su lista de clientes, debido al ingreso de compañías con las mismas características que el negocio y al no tener estrategias bien planteadas, la empresa se ha visto afectada.

2.4 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Los proveedores constituyen un eslabón importante dentro del sistema general de la empresa, en la generación de valor para los clientes. Además, proporcionan los recursos que necesita el negocio para producir sus bienes y servicios. (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004)

2.4.1 Concentración de proveedores

En los últimos años, han surgido muchos negocios que se dedican exclusivamente a proveer de una variedad de repuestos automotrices al mercado minorista, ya sea como fabricantes o como importadores directos. Si hablamos

de importaciones de repuestos automotrices, existen muchas empresas en el mercado ecuatoriano que se dedican a comprar este tipo de productos a otros países. Llegando a un nivel de importaciones que alcanza los 400 millones de dólares. (Andes, 2013)

Por otro lado, las empresas que fabrican autopartes en el Ecuador han logrado perfeccionar su producción y están calificadas con normas internacionales especiales para la industria como: QS 9000, ISO TS 16949:2002, ISO 14000 sobre medio ambiente y la 18000 sobre ergonomía, entre otras. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

Sin duda alguna, existe un amplio mercado para los negocios dedicados a la comercialización de autopartes, porque la lista de proveedores es larga.

En el caso de Importadora Guayaquil, el negocio se abastece de sus productos con diferentes proveedores de repuestos automotrices a nivel nacional. Como se detalla en la figura 11, actualmente, cuenta con alrededor de 23 proveedores, concentrados en su mayoría en Quito y Guayaquil.

Tabla 11. Proveedores de la Empresa Importadora Guayaquil

N.	Proveedores	Localización
1	Codepartes S.A.	Quito
2	Infamotor S.A.	Quito
3	Tejada J.C. Importadora	Quito
4	A & S Importadora	Guayaquil
5	JEP Importaciones Cia. Ltda.	Guayaquil
6	Ferreto Viteri Blanca Azucena	Quito
7	HIVIMAR S.A.	Quito
8	Jacquita Cia. Ltda.	Quito
9	Plasticaucho Industrial S.A.	Ambato
10	DICASA	Quito
11	Importadora Electric Jordan S.A.	Quito
12	Jordan Johnny	Quito
13	Méndez Barrera Tyrone Livingston	Guayaquil
14	Maxiauto S.A.	Quito
15	L. Henríquez Cia. S.A	Quito
16	SCHECOMEX	Quito
17	Suprinsa S.A.	Quito
18	Powerparts S.A.	Quito
19	Servifreno CIA LTDA.	Quito
20	Chiriboga Cattani María Eugenia	Guayaquil
21	Pinoargote Fernando Cia. Ltda	Guayaquil
22	Distrilujos S.A.	Guayaquil
23	DISPROAC	Quito

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Los proveedores con los que trabaja Importadora Guayaquil se encargan de fabricar, importar, distribuir y comercializar directamente repuestos y accesorios, para todo tipo de vehículo.

Estas empresas, en sus inicios se dedicaron exclusivamente a la comercialización de ciertos repuestos para vehículos, en determinadas ciudades. Con el paso de los años, han incluido mayor stock a sus líneas de productos con la importación

directa, logrando incrementar su capacidad de venta y distribución en todo el país.

Varios de los proveedores de Importadora Guayaquil son representantes y distribuidores de algunas marcas de repuestos reconocidas a nivel mundial, como Flosser-Alemán. Aspecto que les ha permitido evolucionar positivamente, logrando ampliar su liderazgo.

Importadora Guayaquil está consciente que llegar a realizar negocios con este tipo de proveedores, es consecuencia de la tenacidad, esfuerzo y dedicación por buscar grandes negocios, convirtiéndose así en intermediarios dentro de esta cadena.

Sin embargo, la empresa debería ampliar su lista de proveedores, buscando nuevas empresas que le ofrezcan productos innovadores, precios atractivos en los productos, descuentos por el monto de sus compras con el objetivo de cumplir con la responsabilidad adquirida con sus clientes. Logrando de esta manera, ampliar su stock con nuevos repuestos y no depender de ciertas empresas.

Finalmente, es importante mencionar que los proveedores de la empresa gozan de un poder de negociación, porque establecen ciertas exigencias debido a la magnitud de su negocio y reconocimiento en el mercado. Tales como: montos de compras, plazos, tiempos, etc.

2.4.2 Volumen de compras

Como se analiza en las tablas 12 y 13, con la información histórica de compra de mercadería a los proveedores, Importadora Guayaquil, presenta un comportamiento que ha ido en aumento en los últimos tres años, con un promedio anual de USD 246.376,33 y un promedio mensual de compra de mercadería de USD 20.531,36

Además, se puede observar que existen proveedores que se ubican en el nivel de compras ALTO y MEDIO/BAJO. Es decir, que Importadora Guayaquil mantiene niveles de adquisiciones altos, medios y bajos dependiendo el proveedor. Esto se debe, a que no todas las empresas mencionadas tienen los productos que la empresa requiere para satisfacer a sus clientes; cada proveedor importa diferentes líneas de productos.

El nivel alto está formado por 11 proveedores, y son estas empresas quienes suministran de mayor cantidad de mercancía para Importadora Guayaquil, pues el nivel de compra es considerable. Aquí se destacan empresas como: Codepartes S.A., Infamotor S.A., y Tejada J.C., proveedores de la empresa, cuyo porcentaje de participación es significativo en relación a los otros negocios con los que se comercializa.

La Empresa Codepartes S.A. presenta un promedio de compras anual de USD 70.809,42 y mensual de USD 5.900,78. Seguida de Infamotor S.A. con compras anuales de USD 39.970,62 y mensuales USD 3.330,89. Luego Tejada J.C.

Importadora, que arroja un promedio anual de compras de USD 30.119,35 y mensual de USD 2.509,95. Los negocios mencionados, con relación a las compras totales representan el 28,7%, 16,2% y 12,2% respectivamente.

Este tipo de conducta hace que la Empresa Importadora Guayaquil dependa en altos porcentajes de ciertos proveedores, es decir, si estos negocios no tienen en su stock los repuestos que la empresa requiera, la empresa pierde la venta.

El nivel BAJO/MEDIO está formado por 13 proveedores, a cuyas empresas no se les compra volúmenes significativos por la falta de facilidades pagos y carencia de productos innovadores. Entre las empresas con menor porcentaje de compra con relación a las adquisiciones totales tenemos: Servifreno CIA LTDA., Chiriboga Cattani María Eugenia, Pinoargote Fernando C. Ltda., Distrilujos S.A. y DISPROAC con 0,1% de participación.

Tabla 12. Compra anual de mercadería-Empresa Importadora
Guayaquil, por proveedor
Expresado: En dólares estadounidenses

N.	Proveedores	Compras Anuales		
		Año		
		2011	2012	2013
1	Codepartes S.A.	64.624,40	69.963,21	77.840,65
2	Infamotor S.A.	36.479,29	39.492,95	43.939,62
3	Tejada J.C. Importadora	27.488,50	29.759,41	33.110,14
4	A & S Importadora	21.044,62	22.783,18	25.348,43
5	JEP Importaciones Cia. Ltda.	13.058,68	14.137,50	15.729,29
6	Ferreto Viteri Blanca Azucena	13.024,74	14.100,75	15.688,41
7	HIVIMAR S.A.	10.204,31	11.047,32	12.291,18
8	JacquitaCia. Ltda.	8.054,00	8.719,36	9.701,11
9	Plasticaucho Industrial S.A.	7.356,44	7.964,18	8.860,90
10	DICASA	7.320,14	7.924,88	8.817,17
11	Importadora Electric Jordan S.A.	6.909,30	7.480,10	8.322,32
12	Jordan Johnny	1.512,83	1.637,81	1.822,21
13	Méndez Barrera Tyrone Livingston	1.519,25	1.644,76	1.829,94
14	Maxiauto S.A.	1.452,70	1.572,71	1.749,79
15	L. Henríquez Cia. S.A	1.159,49	1.255,27	1.396,61
16	SCHECOMEX	801,02	867,19	964,83
17	Suprinsa S.A.	712,84	771,73	858,62
18	IMPORTPROAÑO	693,68	750,99	835,55
19	Powerparts S.A.	376,84	407,97	453,90
20	Servifreno CIA LTDA.	325,86	352,79	392,51
21	Chiriboga Cattani María Eugenia	264,56	286,41	318,66
22	Pinoargote Fernando C. Ltda.	178,09	192,80	214,51
23	Distrilujos S.A.	166,14	179,87	200,12
24	DISPROAC	128,29	138,89	154,53
TOTAL		224.856,00	243.432,00	270.841,00

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Tabla 13. Promedio de compras de mercadería -Empresa Importadora Guayaquil, por proveedor

N.	Proveedores	Localización	Promedio Anual de Compras	Promedio Mensual de Compras	%	Nivel de compras
1	Codepartes S.A.	Quito	70.809,42	5.900,78	28,7%	ALTO
2	Infamotor S.A.	Quito	39.970,62	3.330,89	16,2%	
3	Tejada J.C. Importadora	Quito	30.119,35	2.509,95	12,2%	
4	A & S Importadora	Guayaquil	23.058,74	1.921,56	9,4%	
5	JEP Importaciones Cia. Ltda.	Guayaquil	14.308,49	1.192,37	5,8%	
6	Ferreto Viteri Blanca Azucena	Quito	14.271,30	1.189,27	5,8%	
7	HIVIMAR S.A.	Quito	11.180,94	931,74	4,5%	
8	Jacquita Cia. Ltda.	Quito	8.824,82	735,40	3,6%	
9	Plasticaucho Industrial S.A.	Ambato	8.060,51	671,71	3,3%	
1	DICASA	Quito	8.020,73	668,39	3,3%	MEDIO/ BAJO
11	Importadora Electric Jordan S.A.	Quito	7.570,57	630,88	3,1%	
12	Jordan Johnny	Quito	1.657,62	138,13	0,7%	
13	Méndez Barrera Tyrone Livingston	Guayaquil	1.664,65	138,72	0,7%	
14	Maxiauto S.A.	Quito	1.591,73	132,64	0,6%	
15	L. Henríquez Cia. S.A	Quito	1.270,46	105,87	0,5%	
16	SCHECOMEX	Quito	877,68	73,14	0,4%	
17	SuprinSA S.A.	Quito	781,06	65,09	0,3%	
18	IMPORTPROAÑO	Quito	760,08	63,34	0,3%	
19	Powerparts S.A.	Quito	412,90	34,41	0,2%	
20	Servifreno CIA LTDA.	Quito	357,05	29,75	0,1%	
21	Chiriboga Cattani María Eugenia	Guayaquil	289,88	24,16	0,1%	
22	Pinoargote Fernando Cia. Ltda.	Guayaquil	195,14	16,26	0,1%	
23	Distrilujos S.A.	Guayaquil	182,04	15,17	0,1%	
24	DISPROAC	Quito	140,57	11,71	0,1%	
TOTAL			246.376,33	20.531,36	100%	

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

2.5 ANÁLISIS DE PRODUCTOS

El producto es todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición o consumo, y que satisface un deseo o una necesidad. (Kotler, Armstrong, Camara Ibañez, & Cruz Roche, 2004)

2.5.1 Precios

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que el consumidor entrega a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio. (Kotler, Armstrong, Camara Ibañez, & Cruz Roche, 2004)

Si hablamos de repuestos automotrices, en los últimos años, este tipo de producto ha sufrido variación en cuanto a precios. Esto se atribuye al incremento de factores externos como el aumento de precio de las materias primas y las dificultades para realizar importaciones, debido al incremento de aranceles que se han establecido en el Ecuador. (El Comercio, 2011)

La Empresa Importadora Guayaquil trata de fijar precios atractivos para sus clientes, con los cuales pueda competir en el mercado. Lo que hace el negocio para fijar el precio de sus productos es combinar varios aspectos, en los cuales, analiza lo siguiente:

- **Precios de la competencia:** La Empresa Importadora Guayaquil examina los precios de sus empresas rivales, con el objetivo de tener un valor de acuerdo al comportamiento del mercado y que sea mejor que el de su competencia.
- **Valor que tiene el producto para el consumidor:** Lo que hace Importadora Guayaquil por los años de trayectoria que lleva, es analizar la

perspectiva de la demanda. Es decir, examina a su cliente para determinar cuánto está dispuesto a pagar por el repuesto, esto depende del valor percibido por el consumidor.

- **Los diferentes gastos:** La empresa también analiza todos los gastos en los cuales se debe incurrir.

Cabe mencionar, que si el precio fijado resulta para el cliente alto, simplemente no lo compra y acude a la competencia que vende el mismo producto a menor precio. Por tanto, el precio delimita la demanda.

El precio de venta que establece Importadora Guayaquil está constituido por el costo de ventas más un margen de utilidad.

El costo de ventas es el valor en que se ha incurrido para producir o adquirir un bien o servicio que luego se va a comercializar en el mercado. (Gerencie, 2010)

La Empresa Importadora Guayaquil mantiene un margen de utilidad bruto que oscila entre 25% y 30% dependiendo el tipo de producto. En la tabla 14, se muestra los diferentes grupos de repuestos automotrices que ofrece la empresa, con sus respectivos márgenes de utilidad. Hay artículos en los cuales, se puede ganar más y otros que por la exigencia de la competencia se debe disminuir el margen de ganancia.

Tabla 14. Margen de utilidad bruto en los productos que comercializa la Empresa Importadora Guayaquil

Grupos de Productos	Margen de Utilidad 22-30%
Repuestos eléctricos	30%
Accesorios y lujos	30%
Aceites	28%
Aditivos	30%
Filtros varios	25%
Repuestos varios	25%
Audio y video	25%

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Lo que ha buscado Importadora Guayaquil con los porcentajes de utilidad presentados en la tabla 14, es no establecer precios de venta que sean elevados para poder competir en el mercado. Con esto se ha logrado atraer mayor número de pedidos y ganar por volumen. Es decir, que los clientes a los cuales se visita, adquieran los productos que la empresa comercializa porque en comparación con otros negocios los precios son más bajos. Esto no significa que Importadora Guayaquil pierda, al contrario, atrae más ventas que por volumen representan mayor ganancia.

Dentro del margen de utilidad bruto del 25%-30% que fija la empresa en su precio de venta, se debe desglosar el porcentaje de gastos administrativos, de ventas y financieros.

Los gastos de venta de la empresa comprenden los pagos relacionados con las ventas del negocio. Esto incluye salarios y comisiones del personal de ventas,

de ejecutivos, publicidad, gastos de viaje, etc. Los gastos de venta representan costos variables para la empresa.

Los gastos administrativos de Importadora Guayaquil incluyen salarios de oficinistas, arriendo, gastos de servicios básicos, material de oficina, etc. Tienen que ver directamente con la administración general del negocio. Por lo general, los gastos administrativos son fijos tal como salario y arriendo. (Saint-Leger, 2013)

Los gastos financieros reflejan el costo de capital o el costo que representa para la empresa financiarse con terceros. Importador Guayaquil incluye en este rubro el interés que paga sobre las deudas con bancos. (Nuñez Montenegro, 2013)

Los gastos de venta, administrativos y financieros de la empresa comprenden un promedio del 15%-18% del margen de utilidad bruto.

Por lo tanto, el margen de utilidad neta que percibe Importadora Guayaquil en su precio es del 10%-12%.

2.5.2 Variedad

La Empresa Importadora Guayaquil posee una amplia gama de repuestos automotrices, la cual está dada, por la demanda que surge cuando los carros por uso u otros defectos requieren determinada pieza automotriz.

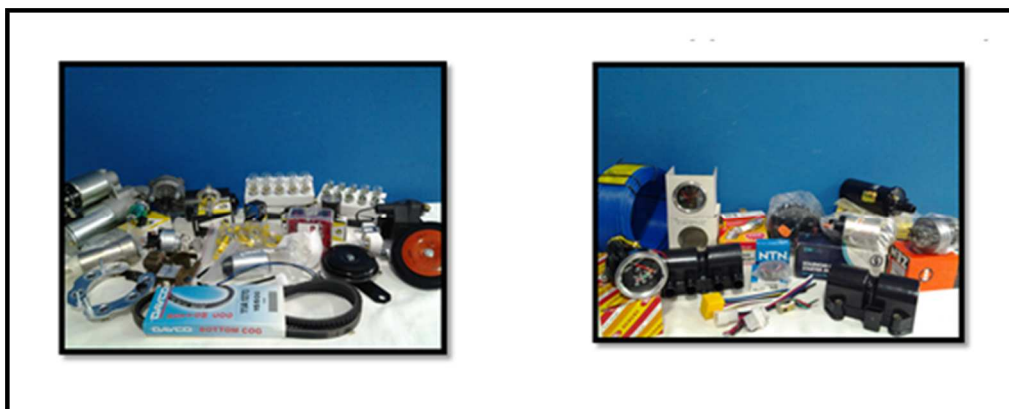
El negocio comercializa repuestos alternos para diferentes marcas de vehículos, entre ellas tenemos: Chevrolet, Mazda, Nissan, Toyota, Hyundai, etc. Un dato importante que se debe mencionar, es el auge que han tenido los repuestos para carros de marca china como Great Wall, por lo cual, Importadora Guayaquil puede analizar la posibilidad de ampliar su gama de repuestos en este tipo de marcas.

El negocio ha organizado la variedad de repuestos por grupos y líneas según el tipo. A continuación, se detalla a nivel general los principales grupos de repuestos y piezas para los vehículos que distribuye Importadora Guayaquil:

Repuestos eléctricos

Los repuestos eléctricos son partes y piezas indispensables en el funcionamiento de todo automotor, las mismas que permiten su encendido y arranque. El sistema eléctrico de todo vehículo, se compone de varias partes con funciones específicas, tales como: arranque de motor, arranque de encendido, carga de batería, marcadores del tablero, señalamiento y luces del auto.

Figura 20. Variedad de repuestos eléctricos-Importadora Guayaquil



Fuente: Catálogo de productos de la Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Importadora Guayaquil comercializa ciertas partes del sistema eléctrico para el automóvil, como se observa en la figura 20 tenemos:

- Alternadores
- Amperímetros
- Automáticos
- Bandas de ventilador
- Bandas de distribución
- Bujías
- Bombas de gasolina
- Bobinas
- Boquillas varias
- Bornes de batería
- Caja porta fusibles
- Cables: de batería, automotriz, con pinzas, de bujías.
- Platinos y condensos

- Carbón de arranque varios
- Carbón de alternador varios
- Diodos
- Émbolos
- Focos varios
- Fusibles varios: de vidrio, electrónico grande y pequeño, baquelita
- Flashers
- Medidor eléctrico: horómetro
- Inducidos
- Terminales de alambre
- Medidores: temperatura, aceite, gasolina.
- Módulos
- Motor de arranque
- Motor de pluma
- Pitos varios
- Platinos y condensos
- Relay porta carbón
- Porta diodos
- Porta fusibles
- Resistencias
- Reguladores
- Rulimanes de alternador y motor de arranque
- Switch de luces varios
- Trompos varios: aceite, temperatura, retro.

Entre las marcas de repuestos eléctricos que distribuye la empresa tenemos: Floser-Alemania, Narva-Alemania, Trifa-Alemania, Monark-Alemania, DZE-Argentina, Gen-Japón, New Era-Japón, Unipoint-Taiwan, Dreik-Japón, Sap-USA, KTC-USA, y Spartan-USA.

Accesorios y lujos

Los accesorios y lujos automotrices son partes originales o alternas que vienen a reemplazar las piezas dañadas o desgastadas de un vehículo. Además, se constituyen como piezas complementarias que mejoran la apariencia interna y externa del vehículo.

Figura 21. Variedad de accesorios y lujos-Importadora Guayaquil



Fuente: Catálogo de productos de la Empresa Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

Como se muestra en la figura 21, Importadora Guayaquil distribuye una amplia gama de partes alternas. Entre las que tenemos:

- Antenas
- Cucuyas
- Encendedor de cigarrillo
- Plumas limpia parabrisas
- Porta focos
- Tapa radiador
- Triángulo de seguridad
- Moquetas
- Abre puertas
- Alarmas
- Alza vidrio eléctrico
- Bastón de seguridad
- Bola de palanca
- Conos de seguridad
- Central automático
- Cinturón de seguridad
- Cintas decorativas led
- Cubre lluvias
- Forros de volante
- Gatas hidráulicas
- Llaves de ruedas
- Manubrios
- Niquelados
- Porta placa
- Tapa cubos varios

- Tapa gasolina
- Tapa válvulas
- Capot
- Espejos de puertas
- Guardachoque de fibra
- Guardafangos
- Faros y guías delanteros, posteriores, laterales
- Mascarillas
- Ambientales
- Ceras
- Botiquines
- Lunas varias: esquineras, posteriores, delanteras y laterales.

Las marcas más comercializadas que constan en el catálogo de productos de la empresa son: Jacquita-Taiwan, Dakar-Ecuador, Racing-Taiwan, Depo-Taiwan, Abro-USA, Luz-Ecuador.

Lubricación

Importadora Guayaquil ofrece a sus clientes una variedad de productos en aceites, aditivos y filtros para el vehículo.

Aceites

El aceite es un componente primordial e insustituible para el buen funcionamiento del motor, cajas de cambio automáticas, manuales y direcciones

hidráulicas. Importadora Guayaquil se ha preocupado por comercializar un aceite de alta calidad, con un buen reconocimiento en el mercado y alta aceptación.

Figura 22. Variedad de aceites-Importadora Guayaquil



Fuente: Catálogo de productos de la Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Como se muestra en la figura 22, la marca que distribuye la empresa es Valvoline, entre los productos de mayor rotación están:

- Aceite SAE 10W30 para todo tipo de motores a gasolina.
- Aceite SAE 20W50 API SL para motores con alto kilometraje.
- Aceite SAE 40 para motores con alto kilometraje.
- Aceite SAE 15W40 lubricante multigrado dirigido a máquinas y motores a diesel.

- Aceite transmisión ATF Dexron II, entre otros.

Aditivos

Los aditivos permiten mejorar el funcionamiento de motores a diesel, a gasolina y ciertas piezas externas del motor. Además, refuerzan la calidad y desempeño del aceite, con el propósito de dar larga duración a ciertas partes del vehículo.

La empresa comercializa diferentes tipos de aditivos para mejorar el octanaje del combustible, para limpiar inyectores, para ahorro de combustible, para eliminar ruidos de válvulas, para eliminar el humo, entre otros.

Figura 23. Variedad de aditivos-Importadora Guayaquil



Fuente: Catálogo de productos de la Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Como se muestra en la figura 23, algunos de los productos que distribuye Importadora Guayaquil correspondientes a esta línea son: limpia carburador, limpia freno, limpia inyector, limpiador de freno, penetrante, refrigerantes,

elevador de octanaje, etc. La marca que se vende en estos productos es Abro-USA.

Filtros varios

El filtro es un componente que tiene como función primordial impedir el paso de impurezas a los diferentes sistemas del vehículo. Importadora Guayaquil comercializa filtros de aceite, aire y gasolina para la mayoría de marcas de vehículos que circulan en el parque automotriz nacional.

Figura 24. Variedad de filtros-Importadora Guayaquil



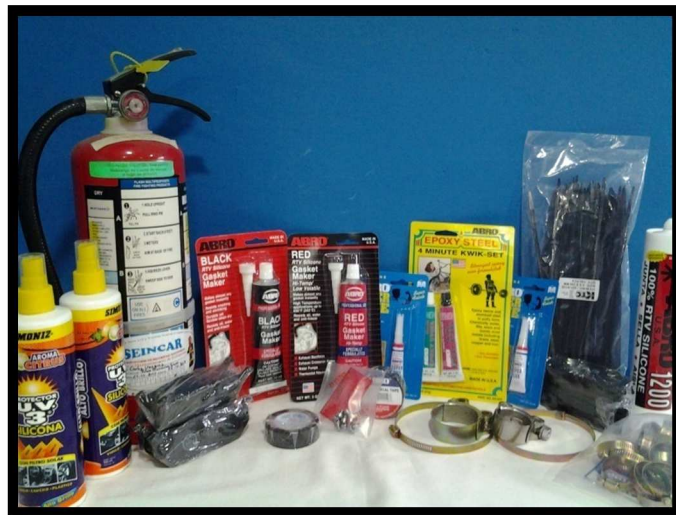
Fuente: Catálogo de productos de la Empresa Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

Como se muestra en la figura 24, entre las marcas que maneja la empresa están: Vort-Ecuador, Interfil-México, Donsson-Colombia, Rama-Argentina y Fram-Brasil.

Repuestos varios

Son repuestos y partes complementarias que se emplean para distintas partes del vehículo.

Figura 25. Repuestos varios-Importadora Guayaquil



Fuente: Catálogo de productos de la Empresa Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

En la figura 25 se observa algunos repuestos varios que distribuye Importador a Guayaquil, entre los que tenemos:

- Abrazaderas
- Amarras
- Extinguidores
- Pegas: silicones, pegas epóxicas
- Limpiador de panel
- Pastillas de freno
- Radiadores varios

- Shiglores
- Taipés
- Válvulas economizadoras

Las marcas con las que cuenta la empresa en este tipo de productos son: Titan-Colombia, Abro-USA, y Durako-Taiwan.

Audio y video

Es una línea complementaria a la variedad de productos que vende la empresa. Este grupo se relaciona con la personalización del auto, dependiendo del gusto del cliente, pues agrega valor y presencia al vehículo.

Figura 26. Audio y video-Importadora Guayaquil



Fuente: Catálogo de productos de la Empresa Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

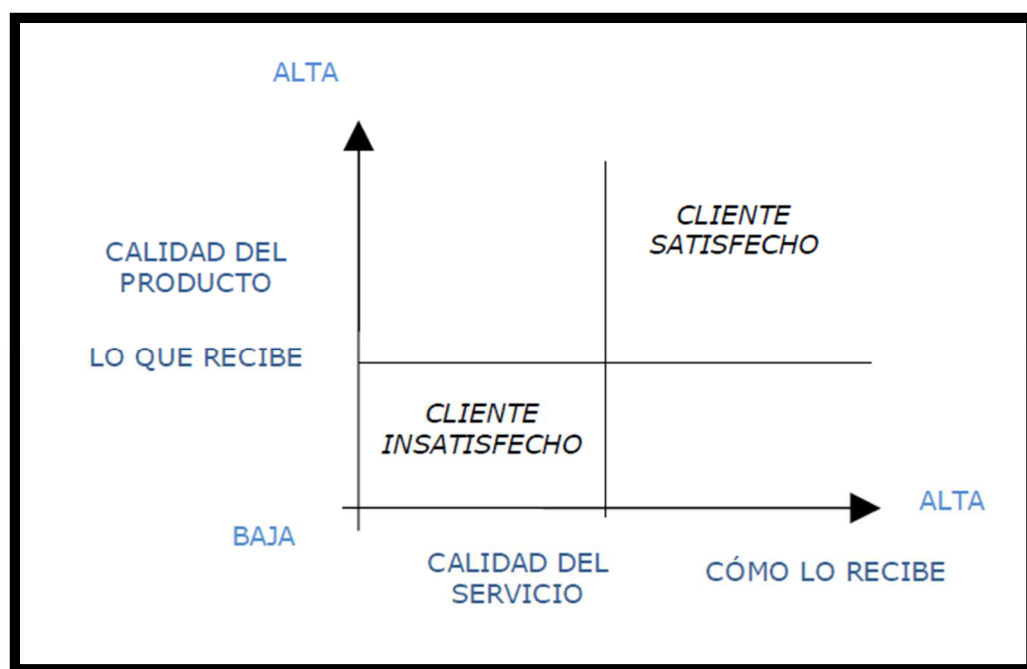
La figura 26 nos indica algunos artículos que vende Importadora Guayaquil en audio y video como: amplificadores, bajos, cámaras de video para retroceso,

parlantes varios y radios. Las marcas más comercializadas son Boss-USA y Pioneer-Japón.

2.5.3 Calidad

La calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, donde se trabaja de forma eficaz para lograr satisfacer el deseo del cliente. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los consumidores, podremos decir si éste es bueno o malo. En conclusión, el cliente será quien finalmente decidirá que le conviene. (De Gerencia, 2013)

Como se presenta en la figura 27, existe un enfoque bidimensional de la calidad en el producto y en el servicio. Un negocio no debe concentrarse en la participación que tenga en el mercado, sino en la capacidad de la empresa para proporcionar productos, cuyo valor agregado y servicios de apoyo proporcionados al cliente, superen a los que ofrezca la competencia. (Machorro Rodríguez, Venegas García, Resenos Díaz, Gallardo Córdova, & Acuña Maciel, 2009)

Figura 27. Dimensiones de calidad

Fuente: (Picazo y Martínez, 1991)

Elaborado por: Carla Vásquez

A través de los años, la Empresa Importadora Guayaquil, se ha caracterizado por ir comercializando marcas de calidad en todos los repuestos y accesorios automotrices que ofrece al mercado. El negocio está enmarcado en vender productos buenos, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente y buscar una posición en el mercado, donde ciertas falencias que presenta Importadora Guayaquil, se recompensan con servicio y alta calidad.

En la tabla 15, se puede observar las marcas con las que trabaja la Empresa Importadora Guayaquil.

Tabla 15. Marcas de los productos comercializados por la Empresa
Importadora Guayaquil

PROCEDENCIA	MARCA	
Alemania	Floser	EXTRANJERAS
	Narva	
	Trifa	
	Monark	
Argentina	DZE	
	RAMA	
Brasil	FRAM	
U.S.A	Sap	
	KTC	
	Spartan	
	ABRO	
	BOSS	
Japón	Gen	
	New Era	
	Dreik	
	Pioneer	
Taiwán	Unipoint	
	JAQUITA	
	Racing	
	DEPO	
	DURAKO	
México	Interfil	
Colombia	DONSSON	
	Titán	
Ecuador	DAKKAR	NACIONALES
	LUZ	
	Vort	
	Valvoline	
	Feyster	

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Las marcas mencionadas cuentan con muchos años de trayectoria a nivel nacional como internacional, son sinónimo de calidad en todo el mundo, con sus distintos productos en el sector automotriz. Se caracterizan por su diversificación en la oferta de productos, muchos de los cuales hoy son líderes de sus respectivos segmentos. (El Comercio, 2013)

Además, los repuestos de estas marcas son aptos para más de una aplicación y esa es una cualidad muy valorada por los clientes en países de todo el mundo.

Las marcas mencionadas en la tabla 15, poseen una sólida red de distribuidores, lo que ha permitido que Importadora Guayaquil acceda a estos repuestos y garantice el consumo de su clientela.

Claramente, se puede demostrar que los artículos ofrecidos por la empresa son de excelente calidad, puesto que, el nivel de devoluciones por causa de mala calidad es muy bajo y las quejas por parte de los clientes en este aspecto son reducidas.

2.5.4 Disponibilidad de productos sustitutos

En forma general, los productos sustitutivos limitan el potencial de las empresas, puesto que, la política de artículos sustitutivos se base en buscar otros productos que puedan realizar igual función que la compañía líder. En consecuencia, permite que se inicie una competencia directa con el artículo que se presenta como sustitutivo, porque cumple la misma función dentro del mercado y satisface igual necesidad en el consumidor. (Muñiz González, 2012)

En la línea automotriz existe una amplia gama de repuestos alternos, que ocupan el papel de productos sustitutos. La mayoría son de baja calidad, con marcas de distintas procedencias. Siendo el repuesto chino el que mayor problema ha traído a los clientes, sus fallas técnicas pueden ser recurrentes si no se les da el uso adecuado.

La industria automotriz y de autopartes china está en un proceso de constante aprendizaje, las terminaciones no son finas, ni los materiales de gran calidad, por lo cual ocasionan fallas en el automotor. Sin embargo, existen muchos consumidores que los adquieren por su bajo precio. (Revista Semana, 2007)

La idea de muchas marcas sustitutas no es pagar por repuestos automotrices de altas prestaciones, sino satisfacer la demanda de un consumidor que busca artículos baratos, no muy potentes y con funciones básicas, que les permita arreglar cierta parte defectuosa de su vehículo.

Los productos sustitutos en la línea automotriz se caracterizan porque no son originales, y su calidad es baja, lo cual permite ofrecerlos a precios mucho más llamativos. (Revista Semana, 2007)

La Empresa Importadora Guayaquil tiene una competencia agresiva con varias empresas que ofrecen productos sustitutos a nivel nacional. Es decir, artículos automotrices de otras marcas pero que cumplen con la misma función. Es importante destacar que muchos repuestos sustitutos son de segunda mano, usados o elaborados por otro tipo de empresas a nivel mundial.

2.6 ASPECTOS DE INTERÉS EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.6.1 Encuesta

La encuesta se realizó a un número determinado de clientes de la Empresa Importadora Guayaquil, con el objetivo de analizar diferentes aspectos sobre las preferencias del consumidor, las razones por las que prefiere comprar al negocio, su satisfacción en cuanto a producto y servicio brindado por la empresa.

Los resultados obtenidos nos van a permitir plantear estrategias que mejoren la satisfacción del cliente. Causando de esta manera, un incremento en las ventas, acompañado del mejoramiento de procesos claves para la empresa.

2.6.1.1 Muestreo

2.6.1.1.1 Factores de segmentación

Para determinar el tamaño de la población, se va analizar las siguientes variables de segmentación:

- **Número total de clientes de la Empresa Importadora Guayaquil.** Como se muestra en la tabla 7, el negocio cuenta con 114 clientes.
- **Porcentaje de clientes cuya participación en ventas es baja y que a su vez mantiene cuentas pendientes con**

Importadora Guayaquil. En la tabla 9, se puede visualizar que hay zonas, en las cuales, el negocio tiene un porcentaje de ventas menor en comparación con otras provincias. Definitivamente, son estos clientes quienes deben ser analizados para conocer los motivos, por los cuales, mantienen deudas pendientes con el negocio y sus compras no aumentan, prefiriendo recurrir a la competencia.

Además en la tabla 7, se puede establecer el número de clientes que pertenecen a las zonas, en las cuales, se vende menos. Este porcentaje corresponde al 42% comprendido por los clientes de: Ibarra, Atuntaqui, Otavalo, Ambato, Shushufindi, El Chaco, Tena, Borja, Lumbacui, Joya de los Sayas y Loreto.

2.6.1.1.2 Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se va a emplear la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

- **n** = tamaño de la muestra.

- **N** = tamaño de la población. Con los factores de segmentación antes descritos se puede establecer que el valor de $N = 114 * (42\%) = 48$
- **σ** = Desviación estándar de la población, en este caso se va a utilizar un valor constante de 0,5.
- **Z** = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Para esta investigación el intervalo de confianza será de 95% de confianza que equivale a 1,96 (como más usual).
- **e** = Límite aceptable de error muestral. En este caso el error máximo que se va a considerar el de 5%.

Por lo tanto, aplicando la fórmula se tiene que el tamaño de la muestra es el siguiente:

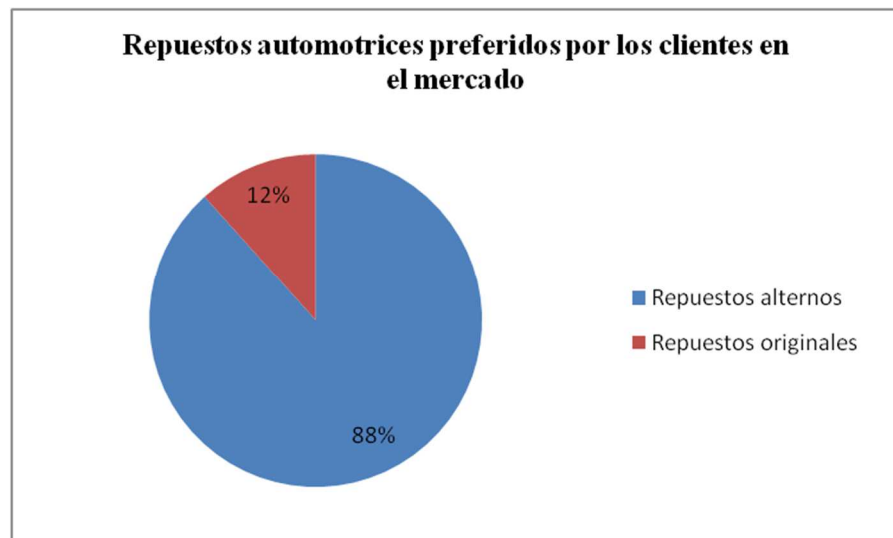
$$n = \frac{(48 * 0,5^2 * 1,96^2)}{((48-1) * 0,05^2 + 0,5^2 * 1,96^2)}$$

$$n = 43$$

2.6.1.2 Diseño de la encuesta

El anexo 1 nos indica la estructura de la encuesta, la misma, que está formada por 10 preguntas estratégicas para conocer el nivel de satisfacción del cliente.

2.6.1.3 Tabulación de los resultados

PREGUNTA 1**Figura 28. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 1**

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Análisis

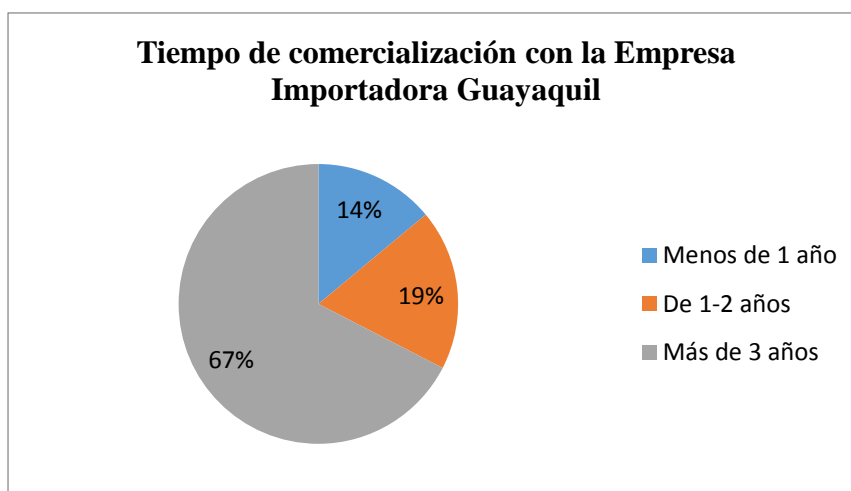
De los datos arrojados por la encuesta, se puede determinar que el 88% de los clientes encuestados adquiere repuestos alternos con mayor frecuencia, mientras que, tan solo el 12% compra repuestos originales.

Con este resultado, la Empresa Importadora Guayaquil, puede establecer que en el mercado existe mayor preferencia por los productos alternos para vehículos, esto se puede atribuir a que cumplen las mismas funciones que un repuesto original y su precio es más bajo.

Entonces, Importadora Guayaquil, está comercializando productos que se adquieren con mayor facilidad en el mercado y sus clientes lo afirman con los resultados obtenidos.

PREGUNTA 2

Figura 29. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 2



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

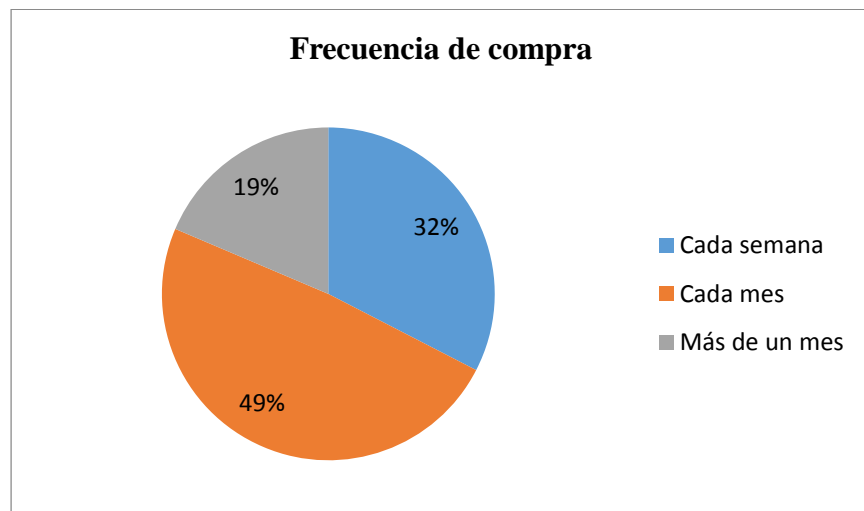
Análisis

De la información obtenida, se puede establecer que el 67% de los clientes encuestados viene realizando compras con la empresa por más de 3 años, el 19% efectúa tratos comerciales hace 1-2 años y el 14% adquiere repuestos automotrices hace menos de 12 meses. Esto significa, que la Empresa Importadora Guayaquil, no se encarga de abrir nuevos mercados continuamente, es decir, conseguir nuevos clientes.

El negocio necesita investigar nuevas zonas donde pueda comercializar sus productos.

PREGUNTA 3

Figura 30. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 3



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

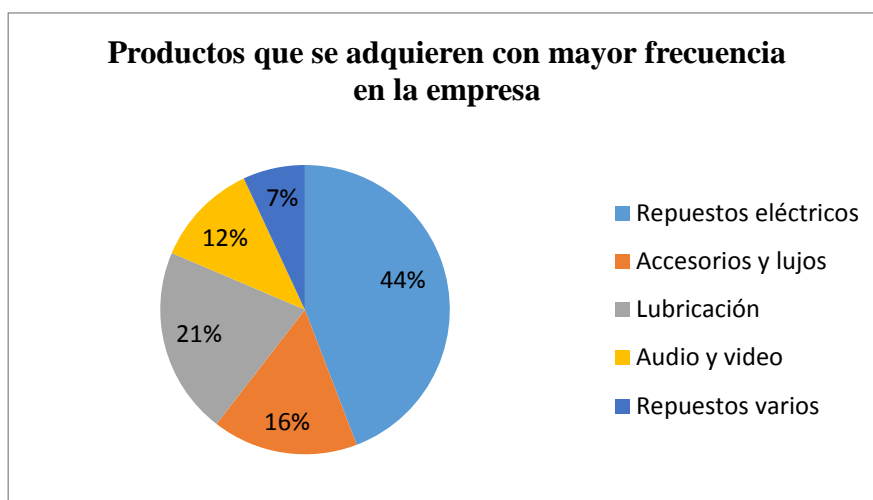
Análisis

De los datos obtenidos, se puede analizar que el 49% de los clientes encuestados, adquiere repuestos a la empresa cada mes, el 32% cada semana y el 19% pasado los 30 días. Estos datos reflejan que el negocio tiene un gran porcentaje de compradores que solicitan producto cada 30 días, pero no en cantidades significativas. La empresa debe preocuparse por aquellos clientes que se inclinan hacia la competencia y adquieren repuestos a Importadora Guayaquil dejando pasar periodos largos.

Un problema que sin duda se atribuye a la información reflejada en esta pregunta, es la falta de vendedores en la empresa que no vista continuamente a los clientes, y sin querer los arroja a la competencia.

PREGUNTA 4

Figura 31. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 4



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

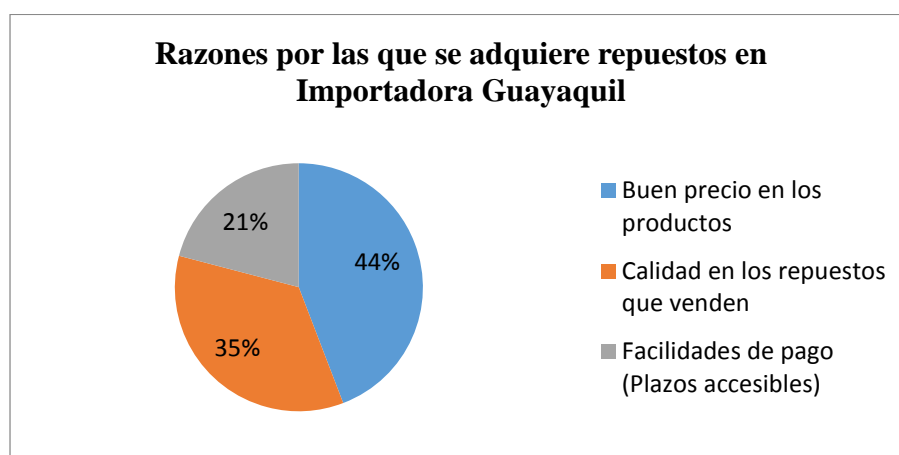
Análisis

De las encuestas efectuadas, se puede concluir que el 44% de los clientes adquiere repuestos eléctricos, debido a que este tipo de producto se necesita a diario en los almacenes de autopartes, con los cuales trabaja Importadora Guayaquil. El 21% corresponde a la línea de lubricación que abarca aceites, aditivos, filtros, etc. El 16% a los accesorios y lujos que incluye una infinidad de productos, pero el negocio tiene muy poco artículo en este tipo de línea. El 12% y 7% es de audio-video y repuestos varios respectivamente.

Con los datos reflejados, Importadora Guayaquil, puede analizar las líneas de productos que tienen mayor acogida en su clientela y ampliarlas con una variedad de repuestos que incrementen el volumen de ventas e incluso permita al negocio ganar clientela en nuevos mercados.

PREGUNTA 5

Figura 32. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 5



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

Análisis

De las encuestas realizadas, se desprende que el 44% de los clientes adquiere repuestos automotrices en el negocio, debido a los buenos precios de sus productos, es decir, tiene precios competitivos. La política de la Empresa Importadora Guayaquil no es incrementar un porcentaje elevado de ganancia a los repuestos, más bien un valor moderado, con el cual, se permita atraer clientela y ganar por volumen de compra.

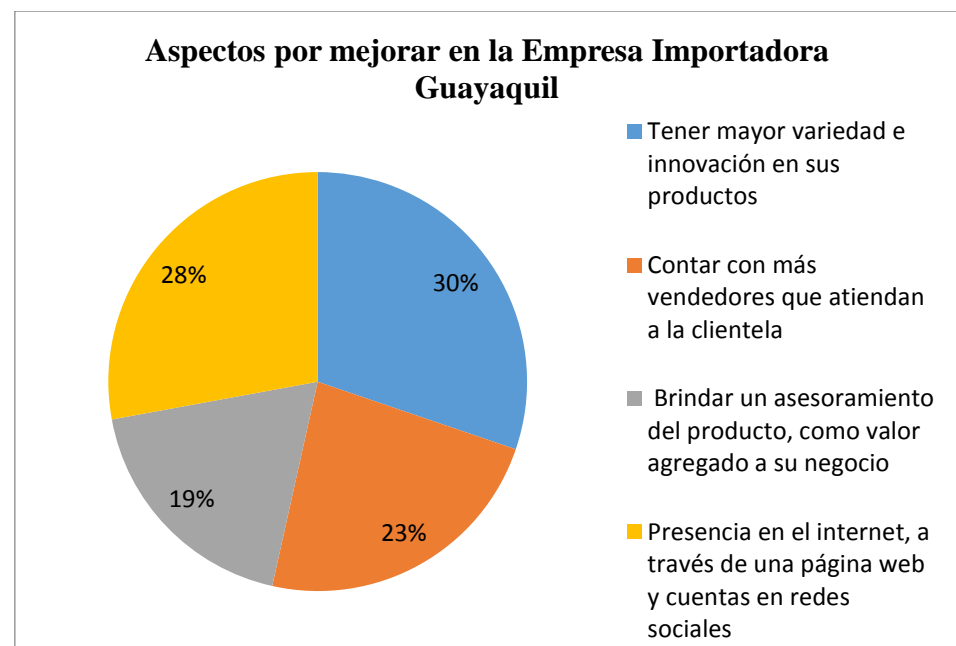
El 35% corresponde a la calidad de los productos que ofrece la empresa, puesto que, se caracterizan por ser de buena marca y duraderos.

El 21% por facilidades de pago, el plazo que se otorga a los clientes para el pago está acorde con las exigencias del mercado.

Con la información obtenida, el negocio puede analizar los puntos en los cuales podrían mejorar para lograr la satisfacción total del cliente.

PREGUNTA 6

Figura 33. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 6



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

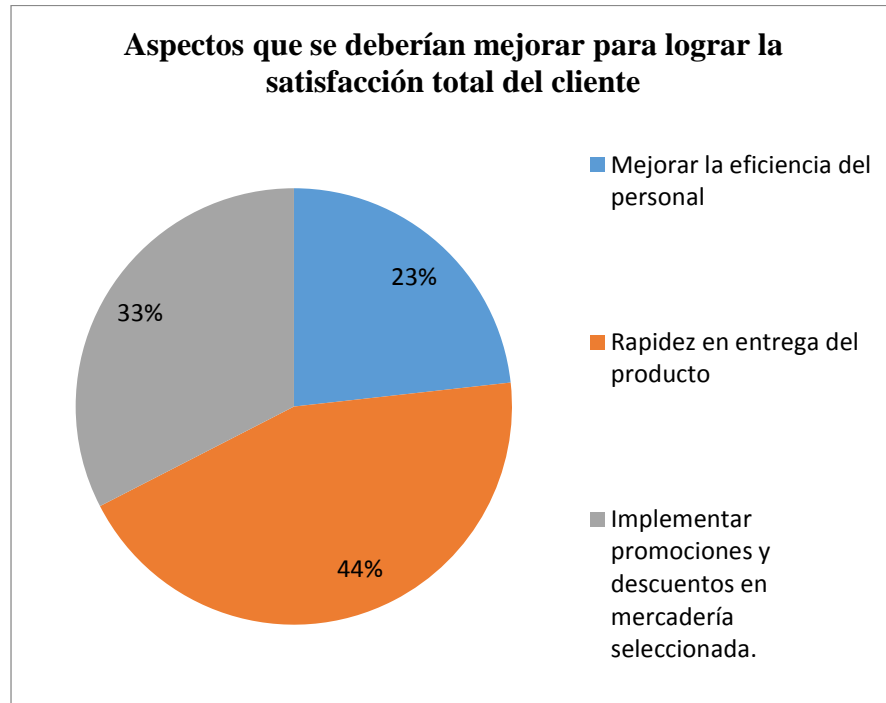
Análisis

De la información que se obtuvo con las encuestadas, se puede analizar que el 30% de los clientes sugieren al negocio incrementar la variedad e innovación de productos en sus diferentes líneas. Un 28% sugiere que la empresa debe tener presencia en el internet a través de una página web y creación de cuentas en redes sociales. Mediante estos medios, los compradores van a tener la posibilidad de revisar los productos, con un catálogo electrónico que agilite las ventas.

Actualmente, el mundo de los negocios se está manejando vía internet y analizar la posibilidad de un sitio web sería una inversión para la empresa, con la cual, se captarían más compradores a nivel nacional.

El 23% requiere más vendedores que atiendan sus diferentes necesidades porque muchas veces no se visita al cliente con frecuencia, debido a la falta de fuerza de ventas.

Finalmente, 19% sugiere que exista asesoramiento del producto como valor agregado, para conocer las diferentes utilidades del repuesto automotriz.

PREGUNTA 7**Figura 34. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 7**

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

Análisis

El 44% de los compradores encuestados sugieren que para mejorar el servicio al cliente, se debe agilizar el tiempo de entrega de los repuestos automotrices solicitados. Es decir, se solicita mayor rapidez en la entrega y distribución de pedidos, porque al ser “Importadora Guayaquil” intermediario, sus clientes cuentan con este producto para efectuar sus ventas.

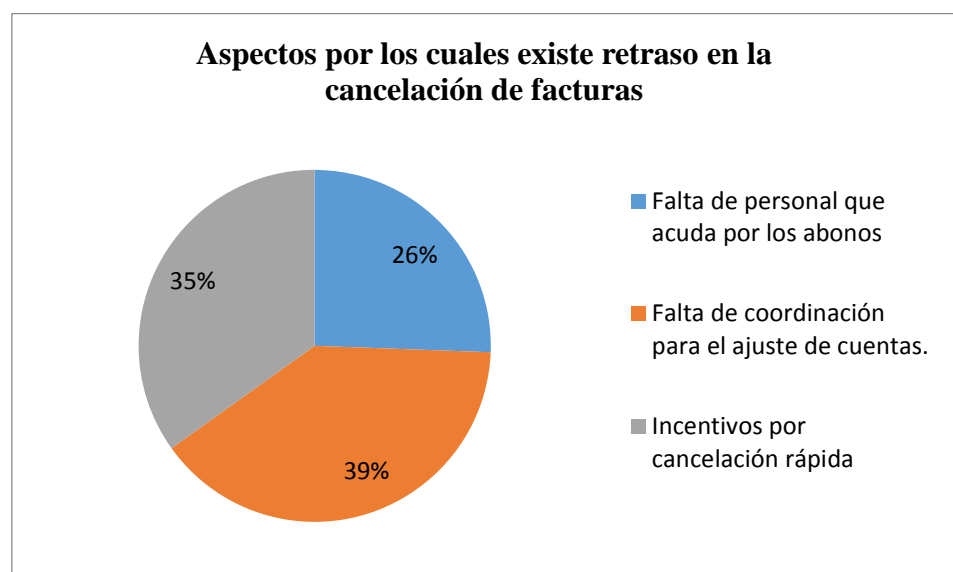
El 33% menciona que debería existir promociones en mercadería seleccionada, incluso este resultado nos podría ayudar para movilizar más

rápido la mercadería que está en bodega y que solo nos incurre mayor cantidad de gastos.

Finalmente, el 23% nos dice que deben mejorar la eficiencia del personal.

PREGUNTA 8

Figura 35. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 8



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

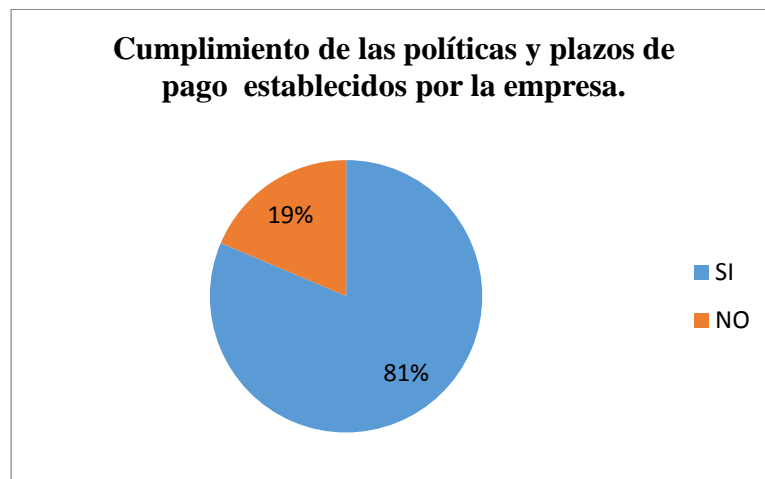
Análisis

De la información obtenida, se puede analizar que el 39% de los clientes encuestados mencionan que existe retraso en la cancelación de facturas por la falta de coordinación para el ajuste de cuentas, es decir, que en muchas ocasiones los valores registrados por los vendedores y el cliente no son los mismos. El 35% dice que hace falta incentivos por cancelación rápida de cuentas para motivar a los clientes y el 26% sugiere que el personal de

ventas no acude a realizar los cobros a tiempo, por lo cual, debería existir más preocupación para recuperar cartera.

PREGUNTA 9

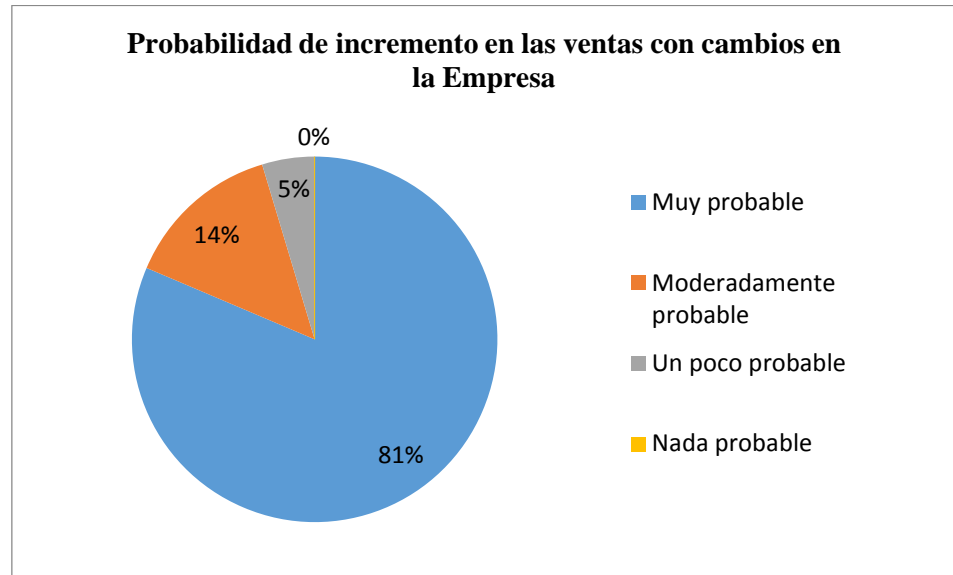
Figura 36. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 9



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

Análisis

Se analiza que el 81% de los clientes encuestados mejorarían su nivel de pago, acatando las diferentes políticas; siempre y cuando, se apliquen las estrategias planteadas en la pregunta 8. En tanto que, el 19% de los clientes seguiría retrasándose en sus cancelaciones.

PREGUNTA 10**Figura 37. Resultados obtenidos de la encuesta-PREGUNTA 10**

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Análisis

Los datos obtenidos nos reflejan que si Importadora Guayaquil efectúa cambios estratégicos y sugeridos en la pregunta 6, el 81% de los clientes encuestados, cuyo volumen de compra es bajo, estarían dispuestos a incrementar sus adquisiciones con la empresa. El 14% moderadamente probable y el 5% un poco probable. Pero en sí, la información conseguida en la encuesta es buena y beneficiaría al incremento de las ventas.

2.6.2 Observación

Es el proceso sistemático que registra los patrones de ocurrencias o conductas, sin comunicarse con las personas involucradas. (McDanielJr & Gates, 2011)

2.6.2.1 Objetivo

La observación directa se llevó a cabo en la Empresa Importadora Guayaquil, en las diferentes áreas y analizando los procesos específicos tanto comerciales, administrativos como financieros.

El objetivo fue obtener información de primera mano, sobre las falencias y problemas que presenta la empresa para plantear posibles soluciones.

2.6.2.2 Datos obtenidos

De la observación directa que se realizó a la Empresa Importadora Guayaquil, se puede ver que la mayoría de personas que laboran en el negocio son familia directa de los dueños y no existe un control adecuado del cumplimiento de las funciones.

A diario, la gerencia del negocio planifica todo lo que se lleva a cabo en cuestión de entregas de pedidos, visita de clientes, retiro de productos a proveedores, entre otras funciones. Los empleados de la empresa cumplen con lo que se estipula, pero no al ritmo que debería ser. Si la gestión a nivel administrativo sería adecuada, se optimizaría tiempo y se alcanzarían a realizar más tareas de las planificadas.

Todos los días, los vendedores reportan pedidos a la oficina, pero se visualizó que muchos clientes llaman solicitando por un vendedor para la toma de pedidos. Lamentablemente, el negocio solo cuenta con dos

vendedores, aspecto que muchas veces, hace que se pierdan buenos pedidos.

Se tiene una buena comunicación con los proveedores porque constantemente, se llama para averiguar sobre nuevos productos, promociones y pedir diferentes repuestos, según los pedidos que lleguen a la empresa.

La mercadería que ingresa al negocio, de inmediato es registrada en el sistema y se coloca en la bodega. Sin embargo, se observó que existe desorden porque en varias ocasiones no se encuentran productos que ya llegaron a Importadora Guayaquil.

Se pudo observar que los despachos se realizan en la tarde, pero la persona encargada de separar los productos se demora mucho tiempo en un solo pedido, lo que provoca que muchas veces no se alcance a entregar todos los pedidos planificados.

A toda hora, llegan a las oficinas de la empresa clientes para pedir repuestos que necesitan y si la empresa tiene en stock, los factura de inmediato.

Al finalizar la jornada laboral, la gerencia de la empresa cuadra caja, con todos los dineros que ingresaron en el día y de inmediato se dirige al banco a depositarlos.

2.6.3 Entrevista

La entrevista se efectuó a un proveedor potencial de la Empresa Importadora Guayaquil, en la cual, se planteó preguntas sobre el funcionamiento de la respectiva compañía y las estrategias aplicadas a la misma, para lograr un desarrollo potencial en el mercado. Se entrevistó al Sr. Julio Infante Campoverde, Gerente-Propietario de la Empresa INFAMOTOR, quién ha logrado posicionarse en el mercado y obtener la fidelización de los clientes, esto nos permite tener una visión más amplia sobre cómo podemos reestructurar a la Empresa Importadora Guayaquil y proponer cambios viables.

2.6.3.1 Resumen

Las declaraciones obtenidas por el Sr. Julio Infante Campoverde, Gerente-Propietario de la Empresa INFAMOTOR, se encuentran en el Anexo 2.

En resumen, el crecimiento y desarrollo constante que presenta Infamotor, es consecuencia del profesionalismo y eficacia de sus colaboradores. El negocio surge como iniciativa del Sr. Julio Infante, quien al investigar las necesidades del mercado automotriz, inicia con la distribución de repuestos automotrices.

Definitivamente, el inicio fue duro y entre los principales problemas que ha tenido la empresa están: manejar inadecuadamente el personal del negocio, vendedores ineficientes, no contar con una adecuada planificación, organización, control y dirección.

La aplicación de estrategias adecuadas ha permitido que Infamotor, se consolide y presente resultados positivos. El negocio dio inicio a la comercialización con proveedores extranjeros, logrando incrementar su capacidad de venta y distribución en todo el país.

Infamotor planea ser la importadora más grande del Ecuador, manteniendo como base la comunicación total con los clientes y su entera satisfacción. Sin olvidar, la tenacidad, esfuerzo y dedicación de sus diferentes áreas para lograr una expansión sustentable y cumplir con la responsabilidad adquirida con el cliente del mercado automotriz.

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el proceso, mediante el cual, se determina cómo una empresa puede hacer mejor uso de sus recursos en el futuro. Además, se define las estrategias en base a los objetivos, estableciendo las posibles vías, a partir de la situación actual del negocio. (Socorro, 2014)

Es importante mencionar que las estrategias desarrolladas por la empresa deben tener una ventaja competitiva y estar enmarcadas en la diferenciación, costos bajos y especialización.

3.1 COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo al conocimiento del negocio y a las reuniones mantenidas con la Gerencia General de Importadora Guayaquil, se han desarrollado elementos claves como: misión, visión, valores corporativos y objetivos, los mismos que forman parte del planteamiento de estrategias. Todo esto, en beneficio del crecimiento progresivo del negocio.

3.1.1 Misión

Comercializar y distribuir una variedad de repuestos y accesorios automotrices de alta calidad para las principales marcas de vehículos, a precios competitivos en el mercado. Todo esto con un personal comprometido al beneficio y

cumplimiento de las exigencias de la clientela, buscando de esta manera, crecimiento empresarial y tratos comerciales sólidos.

3.1.2 Visión

Consolidarnos como una empresa líder en la distribución de autopartes en el Ecuador, ofreciendo soluciones integrales a las exigencias del mercado, con innovación de productos y marcas; teniendo como base la comunicación total con los clientes y su entera satisfacción. Esto nos permitirá diferenciarnos ante la competencia y alcanzar liderazgo en el mercado.

3.1.3 Valores Corporativos

- **Calidad:** La empresa ofrece calidad y garantía en los diferentes repuestos automotrices que comercializa en el mercado.
- **Satisfacción del Cliente:** El negocio está consciente que el cliente tiene la razón y es el pilar fundamental, pues sin ventas no hay empresa. Por lo cual, se trabaja para cumplir las expectativas de los compradores.
- **Respeto:** Todas las personas son tratadas de la mejor manera en la empresa, manteniendo el respeto en cualquier situación que se presente.
- **Honestidad:** La Empresa Importadora Guayaquil brinda a sus clientes lo que está en condiciones de cumplir, es decir, actúa con la verdad.

- Compromiso: El negocio trabaja con vocación de servicio y se compromete con el cliente, para lograr su total satisfacción.
- Responsabilidad: La empresa tiene la capacidad para cumplir con los compromisos adquiridos ante terceros.
- Predisposición: Los vendedores del negocio son personas con excelente actitud y predisposición, dispuestos a colaborar con los clientes y solucionar los problemas que se lleguen a presentar.
- Perseverancia: La Empresa Importadora Guayaquil se esfuerza a diario para mejorar y cumplir con los objetivos planteados.

3.1.4 Objetivos

Se han planteado los siguientes objetivos:

- Lograr un incremento del 30% en las ventas de la empresa con plazo de un año, manteniendo un crecimiento progresivo del 20% anual en los próximos 4 años.
- Mejorar la gestión operativa del negocio, con el fin de reducir el 10% de gastos operacionales en el plazo de un año, manteniendo para los siguientes años la proporción establecida sin exceder al crecimiento en ventas.

- Mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera, para disminuir los días promedio de cuentas por cobrar y alcanzar una política de 45 días.

Los objetivos mencionados se basaron en los siguientes aspectos:

- Análisis previo de los problemas del negocio, los mismos que, se obtuvieron en el diagnóstico del Capítulo I.
- Análisis de crecimiento del sector automotriz y autopartes, desarrollado en la Investigación de Mercado del Capítulo II.
- Datos arrojados por la encuesta, la cual, se realizó como parte de la Investigación de Mercado en el Capítulo II.

3.1.5 Estrategias

En base a los objetivos establecidos en la Planeación Estratégica, y al análisis previo realizado en los Capítulos 1 y 2, se procede con el planteamiento de estrategias para dar solución a los inconvenientes que presenta la Empresa Importadora Guayaquil.

3.1.5.1 Estrategias para el cumplimiento del Objetivo # 1

3.1.5.1.1 Estrategia # 1

El internet se ha convertido en un medio, a través del cual, se efectúan con mayor rapidez miles de negocios. Actualmente, las empresas buscan tener presencia en medios sociales para darse a conocer y captar mayor número de clientes.

La Empresa Importadora Guayaquil va a contratar los servicios profesionales de un Diseñador/Ilustrador Freelance para la creación de un logotipo innovador, el desarrollo de una página web interactiva, y el asesoramiento en la creación de una fan-page en Facebook.

Logotipo

El logotipo es un símbolo formado por diferentes imágenes y letras, que permiten identificar a una empresa. La creación de este elemento gráfico es muy importante, para que, la imagen que queremos dar de nuestro negocio sea reconocido y se identifique rápidamente con los productos que queremos ofrecer. (Supportmyc, 2013)

Lo que se busca con la creación de este elemento, es comunicar el mensaje de comercialización de repuestos automotrices, por lo cual, se necesitará de colores y formas que contribuyan a que el espectador

final le dé esta interpretación. El logotipo será utilizado en la página web, en medios sociales y donde el negocio se quiera dar a conocer, de tal manera, que impacte en la mente de sus clientes.

Página web

La página web estará formada por elementos atractivos para los visitantes y posibles compradores, creando una comunicación directa entre cliente y usuario. La página web deberá contener los siguientes componentes:

- **Sección de Inicio:** Aquí el usuario podrá encontrar las noticias más destacadas de Importadora Guayaquil, los nuevos productos y una parte que contenga enlaces directos con las redes sociales.
- **Sección de Quienes Somos:** En esta parte constará una breve historia del negocio, la misión, visión, valores corporativos, y las diferentes marcas con las que trabaja la empresa.
- **Sección de catálogo de productos:** Aquí se van a incluir fotos de las diferentes líneas de repuestos que oferta la empresa, junto a la fotos constará la descripción, especificaciones y precio del artículo para facilidad del visitante. En los productos que se visualicen debe existir una opción de “realizar pedido”, con la finalidad que los repuestos de interés

del usuario se sigan añadiendo, y al final se llene los datos de un formulario para cotización de productos.

- **Sección de promociones:** En esta sección, se actualizarán las diferentes comunicaciones comerciales, descuentos e incentivos que debe diseñar Importadora Guayaquil, para fomentar la compra de los repuestos.
- **Sección de descargas:** Aquí los usuarios que ingresan a la página web, podrán descargarse los diferentes catálogos de repuestos automotrices. Esto les permitirá a las personas revisar y analizar los productos con sus respectivos detalles.
- **Sección de contactos:** En esta parte, el usuario podrá encontrar la dirección de la empresa, los números telefónicos de contactos y el e-mail del negocio. Además, existirá un formulario para consultas on-line, por si existe alguna sugerencia o inquietud con respecto a los productos. Es decir, hablamos de una página web interactiva.

Es importante recalcar que la página web deberá estar en constante actualización, de tal manera, que los usuarios se vean interesados en regresar al sitio web y revisar las novedades e información en cuanto a productos y promociones. Todos los cambios y diseños que se agreguen a la página web deberán ser realizados por el Diseñador

Freelance, pero el manejo continuo del sitio lo realizará el dueño del negocio.

Los dueños de Importadora Guayaquil, serán los encargados de revisar constantemente el e-mail de la empresa, para analizar todas las inquietudes de los posibles clientes. Posteriormente, se comunicarán con el usuario vía telefónica o vía e-mail, y se darán a conocer las siguientes políticas:

- Dependiendo del monto de la transacción comercial, se otorgará crédito a los posibles compradores, previo análisis del tipo de cliente. Además, se dará a conocer el plazo y tiempo de entrega de los productos que maneja la empresa.
- Si la cantidad que se va a comprar es baja, el pago se efectuará al contado.
- El pedido será entregado a domicilio, sin recarga alguna o retirado de la empresa.

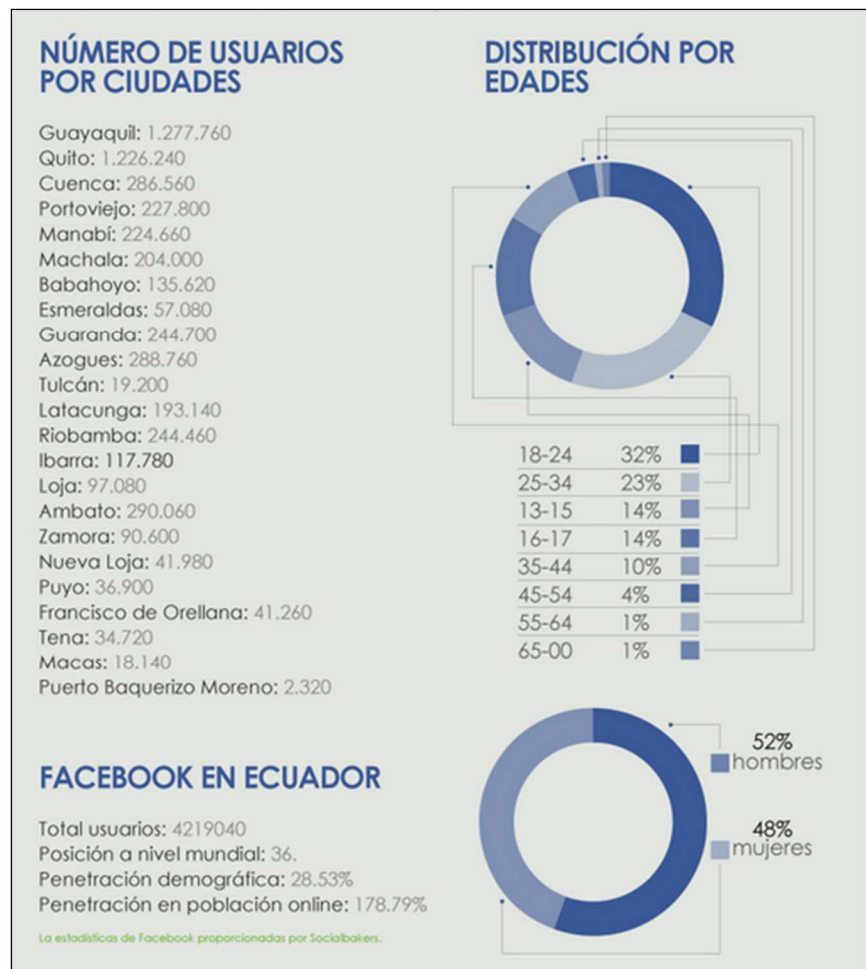
Con la página web, se planea que los clientes actuales del negocio revisen los catálogos electrónicos de los diferentes productos, conozcan las promociones, las diferentes novedades en cuanto a repuestos y agiliten su compra.

Fan-page en Facebook

Facebook es la red social más popular a nivel mundial, a través de la cual, se llevan a cabo miles de relaciones empresariales, laborales, de amistad, etc.

En la figura 38, se puede observar que alrededor de 4'219.040 usuarios en el Ecuador tienen cuenta activa en Facebook, la posición a nivel mundial de esta red social ocupa el puesto 36 y la penetración en la población online ha llegado a superar el 178,79%.

Según estadísticas, se establece que más de 10 millones de usuarios a nivel mundial se hacen fan de una página empresarial cada día. 300.000 negocios tienen presencia en Facebook, y 1/3 son pymes pequeñas. (Portal del comerciante, 2012).

Figura 38. Usuarios de Facebook en el Ecuador

Fuente: Ecuador Facebook Statistics - Socialbakers

Elaborador por: El Comercio

Uno de los servicios que ofrece Facebook es la creación de una fan-page, es decir, páginas empresariales, cuyo principal objetivo es dar a conocer a los negocios y atraer mayor cantidad de clientes.

Al analizar que Facebook es la red social con mayor cantidad de usuarios, se va a proceder con la creación de una fan-page de la Empresa Importadora Guayaquil. Con lo cual, se estima que los clientes del negocio aumenten porque hablamos de una publicidad masiva, es decir, la página se comparte entre amistades, a su vez,

estas amistadas comparten los diferentes contenidos de la página y así sucesivamente

Facebook, va a permitir que la Empresa Importadora Guayaquil se anuncie en su plataforma publicitaria, específicamente a su público objetivo. Lo que hace Facebook, es enviar la “fan page de Importadora Guayaquil”, a los muros de las personas que formen parte del público objetivo establecido por el negocio, y por cada “me gusta” que de la gente, Facebook cobra un valor pero nunca podrá cobrar más del presupuesto mensual establecido. (Velasco, 2013)

Es importante mencionar que al crear una fan-page, Importadora Guayaquil, busca darse a conocer como empresa. Los clientes actuales, podrán visitar la página empresarial y conocer las diferentes publicaciones. A su vez, los nuevos usuarios interesados en algún repuesto, se contactarán a través de mensajes electrónicos que se incluye en la fan-page. La página estará habilitada en horarios de oficina, es decir, si alguien escribe tendrá información de inmediato, debido a que la página estará activa.

Entre las ventajas que va a lograr Importadora Guayaquil con la creación de una página empresarial en Facebook tenemos:

- Dar a conocer los diferentes repuestos automotrices que comercializa el negocio a nivel nacional. Aquí es importante

mentonar, que los usuarios de la fan-page se van a ver atraídos, porque el precio de los productos va a ser mucho más conveniente que comprar directamente en un almacén.

La política de la empresa, es mantener precios buenos para atraer mayor cantidad de clientes.

- Interactuar con el posible comprador.
- Crear un vínculo personal con el cliente, potenciando a la empresa.
- Generar comunicación a través de un canal directo, rápido y eficaz.
- Crear ofertas especiales, promociones, concursos para atraer a posibles compradores.
- Darle visibilidad a la empresa.
- Con una fan-page se estaría agilitando la venta, porque sin la necesidad que un vendedor vaya a visitar directamente a los clientes, la comercialización se puede concretar. Las transacciones por lo general, serán por valores bajos y se los realizará al contado.

- Medir las estadísticas, es decir, el nivel de popularidad entre los fans, visitas únicas, vistas de página, seguidores, reproducciones de los contenidos, etc.
- Es importante mencionar, que el diseño y los diferentes contenidos que se agregarán a la página, serán indispensables para lograr atraer clientes y consolidar al negocio. (Velasco, 2013)

La fan page de Importadora Guayaquil debe actualizarse constantemente, de tal manera, que la información compartida sea de calidad, y permita cubrir las posibles necesidades no satisfechas de los usuarios. La fan-page será manejada por la Gerencia General del negocio, quienes se comunicarán con los usuarios interesados, dándose a conocer las diferentes políticas que maneja el negocio.

A su vez, los anuncios que se van a incluir en la fan page, deben ser innovadores y atractivos, para esto, es necesario contratar los servicios de un Diseñador/Ilustrador Freelance.

3.1.5.1.2 Estrategia # 2

Como se observa en la tabla 16, actualmente el negocio cuenta con dos vendedores, y de las ventas anuales el 60% le corresponde al vendedor 1, mientras que el 40% al vendedor 2. Los dos vendedores que laboran para Importadora Guayaquil no son profesionales,

empezaron por necesidad, y poco a poco han ido adquiriendo experiencia.

Tabla 16. Porcentaje de ventas anuales por vendedor
Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL				
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>				
PORCENTAJE DE VENTAS ANUALES POR VENDEDOR				
Vendedores	Ventas			% Participación
	Año			
	2011	2012	2013	
Vendedor 1	\$192.924,00	\$212.216,40	\$233.435,92	60%
Vendedor 2	\$128.616,00	\$141.477,60	\$155.623,95	40%
TOTAL	\$321.540,00	\$353.694,00	389.059,86	100%

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Analizando que Importadora Guayaquil carece de un equipo sólido de ventas, se va a proceder con la contratación de un vendedor más. La estrategia que se está planteando es factible, porque al ingresar un nuevo vendedor, con conocimientos profesionales y con experiencia en el mundo de las ventas de repuestos automotrices, las ventas del negocio van a ser superadas. Estamos hablando de un vendedor competitivo, aspecto primordial, para el desarrollo de la empresa.

Es importante recalcar, que no se va a contratar una persona que venga a realizar las funciones de un Jefe de Ventas, lo que se busca es emplear a un vendedor profesional, que llegue a reforzar el equipo de ventas.

Ventajas en la contratación de un vendedor profesional

- Apertura de nuevos mercados para ofertar los productos.
Como se analizó en el Capítulo II existen zonas, en las cuales, se debe explotar más este tipo de negocio.
- Crear relaciones comerciales sólidas con nuevos clientes.
- Al trabajar con un vendedor profesional, el nivel de ventas del negocio va a incrementar potencialmente porque el nuevo vendedor generará argumentos e ideas innovadoras de ventas.
- Actitud positiva y predisposición para el cumplimiento de objetivos.
- Investigación continua de productos atractivos para el cliente.

Proceso de Contratación del Vendedor

Para contratar a un vendedor profesional que beneficie al negocio, Importadora Guayaquil, va a estructurar un proceso adecuado de reclutamiento de personal.

De acuerdo a las necesidades de la empresa, el proceso para la selección del personal idóneo, va a constar de los siguientes pasos:

1. Al analizar que el negocio requiere aumentar sus ventas, se crea la necesidad de contratar a un vendedor.
2. Con la creación de la necesidad, el Gerente General-dueño del negocio, va a elaborar el perfil del puesto que se está solicitando. El mismo debe contener los siguientes aspectos: instrucción formal, capacitación, experiencia, actitudes, habilidades y conocimientos del área comercial en la cual se va a laborar.
3. Una vez elaborado el perfil del puesto y para dar a conocer la vacante, el Gerente General del negocio va a realizar los siguientes procesos:
 - Crear un anuncio en portales y bolsas de empleo que no cobran por este servicio, como es el caso de: “socio empleo” y “porfinempleo.com”. Estos portales van a receptor hojas de vida, según el perfil del puesto. Después, los documentos serán enviados al correo electrónico de la empresa.
 - Crear un anuncio en un portal de empleo pagado. En este caso, “Multitrabajos”, medio digital líder en reclutamiento a través de Internet.
 - El Gerente General de Importadora Guayaquil y sus dos vendedores, al trabajar diariamente con gente dedicada a la

comercialización de autopartes, podrían dar a conocer la vacante a personas del medio. Incluso a vendedores de otras empresas, a los cuales, les podría interesar la vacante que oferta el negocio.

4. Se espera que en el transcurso de 1 mes de dar a conocer la vacante, se tenga un número considerable de hojas de vida, para proceder a la selección a los 5 mejores perfiles.
5. Después, se llamará a los 5 mejores candidatos que cumplan con los requisitos solicitados y se va a concretar una entrevista.

En la entrevista, estarán los dueños de la Empresa Importadora Guayaquil y con preguntas estratégicas, podrá medir el nivel de conocimientos y experiencia que tiene el posible empleado.

6. Finalmente, se analizará al mejor prospecto y se tomará una decisión definitiva.

3.1.5.1.3 Estrategia # 3

La Empresa Importadora Guayaquil va a incrementar la variedad de productos en sus diferentes líneas de repuestos automotrices. Al aplicar esta estrategia, el negocio estaría ofreciendo a los clientes más alternativas para escoger, y así, obtener mayor posibilidades de que encuentren el producto que buscan.

Actualmente, el negocio tiene un catálogo de repuestos amplio, pero gran porcentaje de sus productos no son innovadores para el cliente. Hay que destacar que por el nivel de competencia que existe, se debe ofrecer al comprador una diversidad de repuestos, para que decida aumentar sus relaciones comerciales con la empresa.

Cuando Importadora Guayaquil agregue nuevos productos a su lista, va a generar novedad en los posibles compradores por la variedad de autopartes. Con ello, se cubriría el vacío que tiene la empresa y se crearía un “anzuelo” para atraer mayor número de clientes.

Es indispensable mencionar que si un cliente encuentra en su proveedor una cantidad de repuestos automotrices a seleccionar, no tendría la necesidad de buscar otro proveedor.

Para llevar a cabo la estrategia que se plantea, Importadora Guayaquil, va a efectuar las siguientes acciones:

1. Investigación de productos

Se va a proceder con la investigación de los repuestos automotrices que se comercializan con mayor facilidad, aplicando las medidas que a continuación se detallan:

- Cada trimestre, la Gerencial General del negocio va a elaborar encuestas. Los vendedores de la empresa serán los encargados

de entregar a sus clientes las encuestas, con el objetivo de conocer las nuevas necesidades o tendencias que al cliente se le están presentando. En base a esta indagación, se podrá conocer con mayor precisión los productos que más requieren los clientes.

- A través de la información que nos arroja el Sistema Contable manejado por el negocio, la Gerencia General, analizará el nivel de rotación de sus productos. Con estos resultados, se puede investigar aquellos repuestos que son más atractivos dentro de las distintas líneas de productos, y optar por comprar mayor cantidad de repuestos, con la seguridad que se van vender rápidamente.
- La investigación constante de los vendedores del negocio, quienes están día a día en el mercado, será importante para ir conociendo cuáles son los repuestos que se comercializan con mayor facilidad.

2. Nuevos Proveedores

Conociendo los diferentes productos que se podrían añadir a la lista de la empresa, la Gerencia General del negocio, se va a encargar de investigar nuevas casas comerciales que distribuyan repuestos automotrices distintos a los que ya se ofertan. Esto con

el propósito, de conseguir nuevos proveedores que nos proporcionen repuestos innovadores.

La estrategia clave para conseguir proveedores es la investigación constante por parte de los directivos.

Como se analizó en el Capítulo II, el nivel de importaciones de repuestos automotrices ha incrementado en el Ecuador, y esto abre las puertas para que Importadora Guayaquil pueda encontrar mayor cantidad de proveedores.

Entre las medidas que se van a tomar para conseguir nuevos proveedores, tenemos:

- A nivel nacional, se presentan varias ferias de repuestos automotrices, las mismas, que tienen por objetivo dar a conocer diferentes empresas del medio automotriz. Importadora Guayaquil puede acudir a estos eventos y analizar a proveedores que cumplan con los requerimientos del negocio. En la Tabla 17, se puede observar las principales ferias del sector automotriz, a las cuales, se podría asistir para investigar nuevos proveedores.

Tabla 17. Ferias del Sector Autopartista en el Ecuador

FERIAS DEL SECTOR AUTOPARTISTA EN EL ECUADOR		
EVENTO	LUGAR	DESCRIPCIÓN
Automundo	CEMEXPO- Quito	Feria del automóvil, proveedores de autopartes, accesorios y tuning.
Autoshow	Centro de Convenciones Simón Bolívar, Guayaquil	Proveedores de repuestos automotrices
Feria de Durán	Feria Internacional de Durán	Exhibición de lujos, accesorios automotrices, tuning
Expo transporte Automotor	CEMEXPO- Quito	Fabricantes de piezas y accesorios de vehículos
Feria Profesional de Transporte	Centro de Convenciones Simón Bolívar, Guayaquil	Exhibición de vehículos y proveedores nacionales de autopartes

Fuente: Ferias del Ecuador

Elaborado por: Unidad de Inteligencia Comercial, PRO ECUADOR

- El internet es el medio, por el cual, se puede empezar a contactar a distintas empresas que se dediquen a la importación directa de autopartes, cuyos precios serán mucho mejor que adquirir los productos a un distribuidor.

La Gerencia del negocio puede ingresar vía on-line a revistas especializadas en el sector automotriz. Entre las más importantes tenemos:

- a) Revista publicada por la CINAIE.

- b) Acelerando, circulación a nivel nacional con frecuencia mensual.
- c) Revista Motor – Vistazo.
- d) Automotriz.Net.
- e) Revista Carburando, circulación con el diario El Comercio, todos los días sábados.
- f) Anuario Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE).
- g) Anuario Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA).

Dichos documentos contienen secciones, en las cuales, se pueden visualizar empresas que se dedican a la comercialización de repuestos automotrices. (Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador, 2013)

Es importante mencionar, que al contar con nuevos proveedores, se va a eliminar la dependencia que Importadora Guayaquil tiene con ciertas casas comerciales, con las cuales, ya viene trabajando por años y no ha conseguido tratos preferenciales como descuentos.

3. Revisión de precios en los productos

Importadora Guayaquil, se ha caracterizado por ofrecer buenos precios a su clientela. Sin embargo, por el nivel de competencia que existe, el negocio se va a encargar de revisar constantemente el precio de los nuevos productos, para que sean atractivos en el mercado.

En primer lugar, la empresa va a reducir su costo de ventas un 10% anual. Dicho porcentaje, fue proporcionado por la Gerencia General de Importadora Guayaquil y es el descuento promedio que otorgan las casas comerciales que venden autopartes, según el volumen de compras y formas de pago.

En la Tabla 18, se puede observar los descuentos promedios que ofrecen ciertos proveedores de Importadora Guayaquil. Para lograr la reducción que se plantea, es necesaria la compra de mercadería por volumen, previo análisis de los productos que se comercializan con mayor facilidad. Es importante recalcar que el negocio deberá mantener una política de pago a proveedores de 90 días y efectuar compras de mercadería al contado para lograr mantener el descuento planteado.

Tabla 18. Descuentos por Proveedores
Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL			
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>			
DESCUENTOS OTORGADOS POR PROVEEDORES			
Proveedor	Monto	Plazo	Descuento
Codepartes S.A.	2000 - 5000	60-90 días	8%
Infamotor S.A.	2000 - 5000	Contado	10%
Tejada J.C. Importadora	2000 - 5000	60-90 días	6%-8%
A & S Importadora	3000 - 5000	Contado	10%
JEP Importaciones Cia .Ltda.	3000 - 5000	60-90 días	6%
Ferreto Viteri Blanca Azucena	2000 - 5000	Contado	12%
HIVIMAR S.A.	2000 - 6000	60-90 días	8%-10%
JacquitaCia. Ltda.	3000 - 5000	60-90 días	6%
Plasticaucho Industrial S.A.	3000 - 5000	Contado	10%
DICASA	3000 - 5000	60-90 días	6%
Importadora Electric Jordan S.A.	2000 - 5000	Contado	10%

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

3.1.5.1.4Estrategia # 4

La estrategia plantea agregar valor a los productos que comercializa Importadora Guayaquil, con la finalidad que sus repuestos automotrices sean aceptados fácilmente por los clientes.

La Gerencia del negocio va a realizar una investigación de la competencia, para valorar las características adicionales o servicios alternos que se puedan incluir en la empresa. Con esto, se logrará captar la atención de los clientes y marcar la diferencia en el mercado.

Lo que se busca, es que el producto cubra todas las necesidades que el cliente demanda, incluyendo beneficios extras. De esta manera, se complementará la atención al cliente, que en definitiva, es la clave para mantener y aumentar la fidelización del consumidor. (Empresamía, 2013)

Si el negocio, no presta atención a este tipo de detalles, se puede caer en errores muy costosos, como la pérdida del cliente. Las medidas que se van adoptar y que van agregar valor a los productos son las siguientes:

- Los vendedores de Importadora Guayaquil van a ofrecer un asesoramiento constante al cliente, sobre los productos que se están comercializando. Es decir, se van a incluir explicaciones de aspectos como: funciones del repuesto, tipo de carros en los cuales puede utilizarles y demás aspectos que aporten a los conocimientos del cliente. Con esto se puede incentivar al consumo.
- Se van a proceder con el envío de e-mails a los clientes del negocio, dando a conocer los nuevos productos que tiene la empresa.
- Las entregas de los diferentes repuestos automotrices se realizan a domicilio, incluyendo los sábados, sin ningún costo adicional.

- Importadora Guayaquil ofrecerá garantía en sus productos.
Tomando en cuenta, que la política no rige, si el repuesto ha sido utilizado de manera inadecuada.
- Si el cliente efectúa devoluciones no deberá pagar valores extras, siempre y cuando el producto este en buenas condiciones.
- La empresa va a depurar su lista de productos, ofreciendo al cliente una lista de repuestos amplia e innovadora.
- El negocio elaborará un plan de incentivos para sus clientes, en el que se incluyan: gratificaciones para los clientes con mayor volumen de compras, entrega de obsequios por fechas significativas como navidad, y promociones de mercadería.
- Con la experiencia que tiene Importadora Guayaquil en el mercado, se podría plantear la posibilidad de ofrecer cursos básicos a sus clientes, los mismos, que serán dictados por la Gerencia General del negocio y sus vendedores. De esta manera, se estaría ayudando a impulsar el negocio de sus clientes porque se trataría temas básicos como: ventas, servicio al cliente, repuestos automotrices innovadores, entre otros.

El precios de los cursos sería muy bajo, porque el objetivo es que los clientes se sientan respaldados y asesorados por

Importadora Guayaquil, es decir, que a más de adquirir repuestos automotrices, tengan los conocimientos necesarios para impulsar esa venta

3.1.5.2 Estrategias para el cumplimiento del Objetivo # 2

3.1.5.2.1 Estrategia # 1

Con el paso de los años, la Empresa Importadora Guayaquil ha evidenciado un incremento de gastos, los mismos, que no guardan relación con el crecimiento de ventas. El comportamiento que se presenta en el negocio, es a causa de la mala gestión administrativa que manejan.

Para lograr la optimización de gastos operacionales, el negocio va a cumplir adecuadamente con una planificación, organización, dirección y control de los gastos destinados a su actividad empresarial, dichas tareas deberán ser ejecutadas por la Gerencia del negocio.

Con lo establecido, no se busca recortar gastos, sino gestionarlos para lograr su reducción. La gestión de gastos que va a manejar Importadora Guayaquil, estará destinada a la detección, prevención y eliminación del uso excesivo de recursos, los mismos, que se han ocasionado por la falta de control que presenta el negocio. (Lefcovich, 2005)

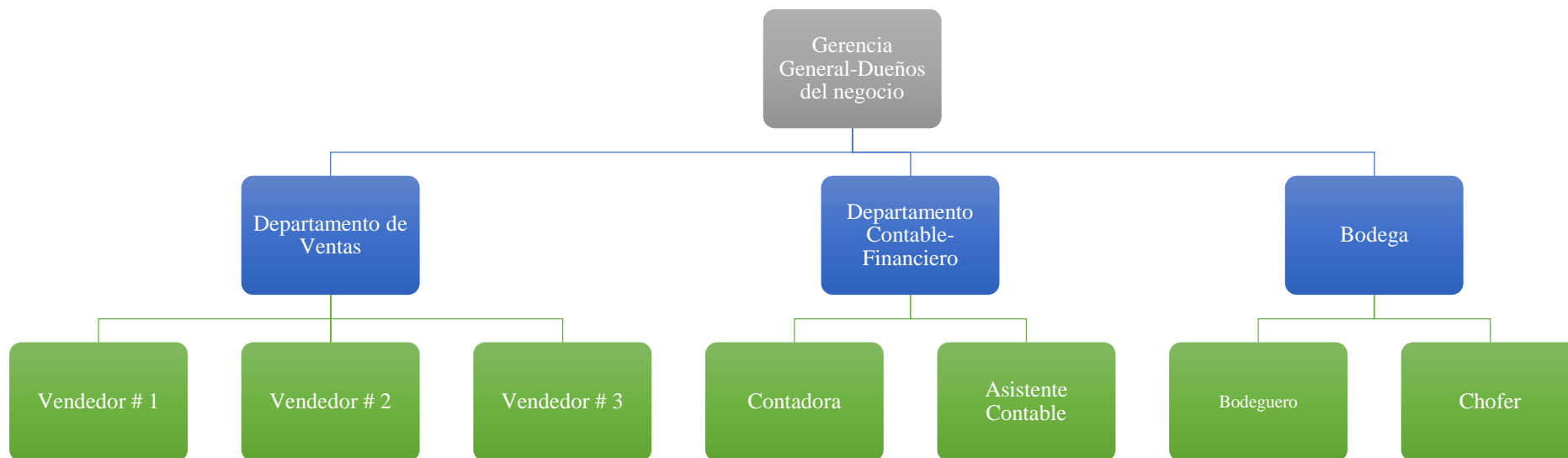
Para lograr establecer una adecuada gestión de gastos, Importadora Guayaquil, va a emplear las siguientes medidas.

1. El negocio va a reestructurar su organigrama, para lo cual, se va a proceder con la contratación de un chofer que se encargue de las entregas de los diferentes pedidos y retiros de la mercadería, así el bodeguero únicamente realizaría la separación de pedidos y gestión de productos.

Además, como se planteó en la estrategia 1, la empresa también efectuaría el proceso para la contratación de un nuevo vendedor.

En la figura 39, se presenta el nuevo organigrama con el que contará la empresa.

Figura 39. Nuevo organigrama-Empresa Importadora Guayaquil



Fuente: Importadora Guayaquil e Investigación de Mercado

Elaborador por: Carla Vásquez

2. La Empresa Importadora Guayaquil va a identificar los procesos claves en la gestión del negocio, con el fin de establecer ajustes y políticas de control que permitan frenar los gastos excesivos y mantener niveles razonables de consumos.

Políticas de Control

Políticas de control-Vendedores

- Los vendedores del negocio tendrán que presentar facturas, con el propósito de justificar el dinero proporcionado por concepto de gastos de viaje a las diferentes provincias. Los documentos de respaldo serán entregados a la auxiliar contable, quien se encargará de revisar y cuadrar los valores. Los gastos que se demuestren con las facturas, deberán estar acorde con las funciones del vendedor.

Es importante mencionar, que si el dinero entregado por la empresa al vendedor, es mayor al que se justifica con las facturas, la diferencia deberá ser reembolsada.

- Cada vendedor realizará un cronograma semanal, en el que se incluya el número de visitas a sus diferentes clientes, esto con el objetivo de estimar el dinero que van a gastar en movilización. Todo gasto adicional será justificado con factura o recibo.

Políticas de control-Bodeguero

- La persona encargada de despachar los productos, tendrá tiempos establecidos para separar los pedidos, demorándose de 5-10 minutos por pedido. Con el fin, de eliminar tiempo improductivo que solo retrasa la entrega a los clientes.
- El bodeguero se encargará de separar los pedidos que se encuentren facturados y al finalizar con esta tarea, se dedicará exclusivamente, a organizar la mercadería que llega de proveedores.
- Los dueños del negocio serán los encargados de vigilar que las políticas establecidas para el bodeguero sean cumplidas adecuadamente.

Políticas de control-Chofer

- La persona encargada de entregar los pedidos despachados, recibirá diariamente una hoja de ruta, en la que se incluya los tiempos y el número de clientes, a los cuales, se entregarán los pedidos. Esto con el objetivo, que el chofer ingrese a la empresa a la hora estimada y el carro no sea utilizado para otros fines.

- El vehículo del negocio solo podrá ser empleado en horas laborales y los diferentes gastos en que se incurra como: combustible, mantenimiento y reparaciones serán justificados con facturas. Estos gastos se realizarán previa autorización de la gerencia.
- Los dueños de la empresa permanecerán en el negocio hasta la llegada del chofer, para verificar que los tiempos establecidos en la hoja de ruta sean cumplidos a cabalidad.

Políticas de control-Personal administrativo

- Se entregará mensualmente suministros a los empleados del negocio, según la necesidad de cada área. El uso de estos materiales, será supervisado por la persona encargada del control de inventarios y compras de suministros, quien vigilará que los mismos se empleen correctamente.
- La Gerencia de la empresa va a incentivar en sus colaboradores una cultura de ahorro, con el objetivo de minimizar gastos operacionales, y rendir más, con igual o menor cantidad de recursos.

Políticas de control- Contador

- La Contadora se encargará de revisar el trabajo de la auxiliar contable.
- Todos los documentos que se presentan a las diferentes entidades de control, deben estar al día para evitar cualquier tipo de multas. Caso contrario, se contratará a otro contador.
- Se exigirá a la Contadora la presentación mensual de estados financieros del negocio, con el objetivo de analizar la situación financiera de la empresa y tomar medidas a tiempo.
- La Contadora del negocio, es quien rendirá cuentas mensuales a la Gerencia General sobre los resultados obtenidos.

Políticas de control - Auxiliar Contable

- Toda transacción deberá estar debidamente sustentada.
- Se vigilará constantemente el trabajo realizado por parte de la auxiliar contable, para evitar tiempos improductivos.

- La auxiliar contable deberá solicitar aprobación, antes del desembolso y registro contable de gastos.

Procesos claves

Proceso clave-Ventas

1. El proceso de ventas inicia con la visita del vendedor al cliente, la misma que, debe estar programada en el cronograma que entrega semanalmente el vendedor a la gerencia del negocio.
2. Cuando el vendedor se encuentre con su cliente, se dará a conocer los productos que se comercializan, dando prioridad a los repuestos que se tiene en bodega.
3. Si se trata de clientes nuevos, se solicitarán tres referencias comerciales que serán comprobadas, para verificar la calidad del cliente. Además, al tratarse de nuevos compradores, las tres primeras adquisiciones serán al contado y luego se otorgará crédito.

Si el cliente no cumple con las políticas establecidas por la empresa, se dejará de efectuar tratos comerciales con dicho comprador.

4. El vendedor entregará los pedidos al dueño del negocio.
Posteriormente, la gerencia se va a encargar de revisar los repuestos solicitados, para adquirir la mercadería que haga falta a los proveedores.
5. Con el fin de agilizar la entrega de pedidos, los tres vendedores del negocio recibirán una Tablet cada uno, instrumento que facilitará la negociación con los clientes, pues se podrá revisar catálogos e incluso mandar vía e-mail los pedidos solicitados cuando el vendedor se encuentre en provincia.

Proceso clave- Compras de mercadería

1. Una vez analizado los pedidos, la gerencia se encargará de llamar a los proveedores indicados, con el fin de solicitar mercadería para completar los pedidos.
2. El chofer de la empresa procede a retirar los productos solicitados en las bodegas de los proveedores.
3. El proceso de compra de repuestos, se agilizará de 1-2 días.
4. Cuando la mercadería se encuentre en bodega, la auxiliar contable se encargará de realizar los respectivos ingresos en el Sistema Contable SYCO.

Proceso clave- Despachos

1. La facturación estará a cargo de la auxiliar contable, quien entregará estos documentos al bodeguero para su respectivo despacho.
2. Los pedidos despachados serán previamente revisados por los dueños del negocio. Se controlará los tiempos establecidos para la separación de pedidos.
3. Después, el chofer se encargará de entregar los pedidos a los clientes respectivos.
4. Se agilizará el tiempo de entrega al cliente en un máximo de 2 días y 3 días cuando el cliente se encuentre fuera de la ciudad.

3.1.5.2.2 Estrategia # 2

La Empresa Importadora Guayaquil ha tenido varios inconvenientes con el desempeño laboral de sus trabajadores. Un aspecto que influye mucho es el parentesco que existe entre dueños y empleados del negocio, esto hace que el nivel de exigencia disminuya.

La estrategia plantea mejorar el nivel de eficiencia de los trabajadores de Importadora Guayaquil, con el fin de incrementar la

productividad de su personal. Es decir, mejorar la calidad de los diferentes procesos efectuados por los empleados, para generar como resultado:

- Menor cantidad de equivocaciones.
- Trabajo óptimo.
- Agilidad en las tareas cotidianas.
- Corregir la administración del tiempo y aprovechar el consumo de recursos, disminuyéndose de tal manera los gastos de las operaciones. (Lefcovich, 2005)

Para dar cumplimiento a lo planteado, el negocio va a establecer las siguientes medidas:

1. La Gerencia General va a realizar un análisis para definir claramente cuáles son las funciones claves de los diferentes puestos del negocio, es decir, un manual de funciones en el que conste la denominación del cargo con las respectivas funciones. A continuación, se detallan las tareas a realizarse por cada uno de sus trabajadores:

Denominación del cargo: Gerencia General-Dueños del negocio

- Ejecutar la planificación, organización, dirección y control de los diferentes procesos que maneja la empresa, en el que se incluya la gestión de gastos.
- Solicitud de mercadería a proveedores, previa revisión de los pedidos.
- Investigación permanente de nuevos proveedores y productos innovadores.
- Análisis de mercadería con mayor rotación para el pedido respectivo.
- Revisión de pedidos despachados, antes de ser entregados a los clientes.
- Análisis de estados financieros al final de cada mes.
- Dirigir el desarrollo de la empresa.
- Mantener en óptimas condiciones el equipo de trabajo.

- Controlar que la recepción y entrega de dinero se efectúen conforme las disposiciones
- Controlar que se mantenga el efectivo suficiente en caja para atender las necesidades operativas.

Denominación del cargo: Vendedores

- Comercialización de productos.
- Apertura de nuevos mercados.
- Seguimiento constante de la cobranza.
- Atención permanente a clientes nuevos y antiguos.
- Investigación de las nuevas tendencias en el mercado, con relación a repuestos automotrices.
- Atender de forma eficiente las quejas y solicitudes de los clientes.

Denominación del cargo: Auxiliar Contable

- Encargada de registrar todos los movimientos contables que se realicen a diario en el negocio.

- Realizar la facturación de los diferentes pedidos que ingresen a la empresa, previa revisión de la gerencia.
- Análisis del historial de cartera con el fin de no permitir el retraso en cuentas.
- Al finalizar cada mes, se encargará de realizar el cierre contable para conocer el resultado económico del periodo y cuantificar las ganancias o las pérdidas.
- Realizar el arqueo de los ingresos obtenidos al final de la jornada, haciendo la conciliación correspondiente.
- Validar el movimiento diario de cuentas.
- Llevar el control de todos los comprobantes de venta.

Denominación del cargo: Contadora

- Supervisión del trabajo efectuado por la Auxiliar Contable
- Elaboración de Estados Financieros.
- Elaboración de documentados que se entregan a las diferentes entidades de control, incluyendo: declaraciones

de impuestos, IVA, Anexo Transaccional, Impuesto a la Renta.

- Informar a la Gerencia del negocio, sobre los nuevos cambios a nivel, tributario, contable y financiero.
- Prepara informes, cuadros estadísticos, estados y anexos que le sean requeridos.

Denominación del cargo: Bodeguero

- Despachar los pedidos facturados.
- Mantener en orden la bodega con la adecuada organización de la mercadería.
- Mantener el control de los productos que están por perder su vida comercial.
- Ejecución de inventarios físicos, junto con la gerencia del negocio.
- Gestión de compra de suministros para el personal administrativo.

Denominación del cargo: Chofer

- Entrega de pedidos a los clientes.
- Retirar mercadería de las diferentes casas comerciales-proveedores.
- Estar pendiente del mantenimiento del vehículo.

Los dueños del negocio, se van a encargar de supervisar que los empleados realicen correctamente las funciones asignadas, aplicando mayor nivel de exigencia. En caso de incumplirlas, se impondrán sanciones verbales como advertencia, y si se incurriera en lo mismo, se optará por la contratación de un nuevo colaborador.

2. La Gerencia de Importadora Guayaquil va a buscar explotar el potencial de su propio equipo de trabajo. Esta medida podrá llevarse a cabo, poniendo énfasis en los siguientes aspectos:

- Los dueños del negocio se van a encargar de fijar objetivos de productividad semestrales, para cada uno de los colaboradores. Se examinarán las acciones concretas para su ejecución y al finalizar el periodo establecido, los dueños medirán los logros obtenidos.

- Se establecerán incentivos para los empleados, tales como: almuerzos con todos los empleados, bonificaciones extras, festejos de cumpleaños y capacitaciones, según la necesidad del empleado.

Con las políticas antes mencionadas, se buscará incrementar el nivel de satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo. Es importante mencionar, que un trabajador que rinde más en sus funciones, mejorará la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

3.1.5.2.3 Estrategia # 3

Como se analizó en el Capítulo I, la falta de organización en la Empresa Importadora Guayaquil ha llevado a tener una gestión inadecuada en el manejo del inventario, provocando la existencia de más gastos.

El exceso de inventario que mantiene el negocio, trae consigo inconvenientes como:

- Ocupa espacio en la bodega.
- Prolonga el tiempo de espera para nueva mercadería.

- Genera necesidades de transporte y almacenamiento.
- Genera gastos de mantenimiento y reparación de mercadería.
- Además, tener un “sobre stock” para la empresa no genera ningún valor agregado, sino todo lo contrario, se vuelve rápidamente obsoleto. (Lefcovich, 2005)
- Los repuestos que están obsoletas, en definitiva deberán ser vendidos a valores muy inferiores al costo; implicando esto una pérdida directa.

Es indispensable recalcar, que el inventario representa una inversión valiosa que realiza la empresa, y al movilizarlo de una manera ágil, todo ese dinero se recupera y se reinvierte. Sucede todo lo contrario, si el inventario se estanca en bodega.

La estrategia que se plantea es la reducción del nivel de existencias, con el objetivo de disminuir todos los gastos en los que se incurren. Entre las medidas que se establecen están:

- Se realizará anualmente un “inventario físico” de la mercadería que se encuentra en bodega, con el propósito de obtener resultados reales sobre la cantidad de productos que se posee, y realizar ciertos ajustes a la contabilidad.

- Anualmente, la Gerencia General del negocio junto con la Contadora, realizarán un pronóstico de ventas, documento que se empleará como verdadera herramienta de predicción de la demanda en el mercado, para mover los inventarios acorde a esa estimación. (González Chiñas, 2010)
- Importadora Guayaquil va a trabajar con dos modalidades. Primero bajo pedido, es decir, al momento de ingresar pedidos al negocio, se analizará el tipo de producto para comprar solo la mercadería solicitada por nuestros clientes.

Segundo, la gerencia del negocio podrá adquirir mayor cantidad de productos, previo análisis del nivel de rotación que presentan los repuestos automotrices que se pretenden adquirir. Esta medida, con el fin de no incurrir en el mismo problema que se ha venido mantenido, embodegarnos de artículos que no se comercializan fácilmente.

- La empresa va a disminuir los días promedio de inventario, mantenido una política de rotación de 30 días. La medida establecida se logrará con un adecuado sistema de abasto, con una gestión correcta de compras, las mismas, que involucren la adquisición de productos con nivel alto de rotación y manejando una buena gestión de los pedidos pendientes. (González Chiñas, 2010)

- Para vender rápidamente la mercadería que se encuentra en bodega desde hace algún tiempo, la empresa va a mover los productos con bajo potencial, mediante el establecimiento de promociones.

Importadora Guayaquil va a plantear descuentos y remates significativos para la mercadería que se encuentra estancada en la bodega. Incluso si se torna complicada la comercialización de ciertos repuestos, se los venderá al precio de costo para recuperar el dinero y no incurrir en más gastos. Con esta medida, se va a eliminar el inventario de repuestos obsoletos o muerto.

Importadora Guayaquil, va a trabajar para bajar el nivel de inventario, sin afectar a su servicio.

3.1.5.3 Estrategias para el cumplimiento del Objetivo # 3

3.1.5.3.1 Estrategia # 1

La cobranza es un aspecto indispensable para el buen funcionamiento de todo negocio. Muchas veces no existen clientes “malos”, la empresa los hace de esta manera, debido a la falta de estrategias para la recuperación de cartera.

La Empresa Importadora Guayaquil va a establecer una política de pago para los vendedores, la cual, se va a regir en la cartea cobrada. Los vendedores del negocio van a recibir su sueldo base más comisiones, pero éstas últimas, serán canceladas de acuerdo al nivel de recuperación de cartera, más no solo por el volumen de ventas realizadas.

Al final de cada mes, la Empresa Importadora Guayaquil tomará en cuenta los siguientes factores para el pago de los sueldos a sus vendedores:

- Primero, se calculará del total de ventas mensual, el porcentaje que le corresponde a cada vendedor; de este valor, se analizará cuál es el monto que ha sido cancelado por los clientes en cada factura, es decir, dinero que ya ingresó al negocio.
- Una vez obtenido el valor de cartera recuperada por vendedor, se determinará la comisión que le pertenece al empleado, según el porcentaje que paga la empresa.
- Los siguientes meses serán cancelados de la misma manera, con la diferencia que la comisión aumentará, si las ventas efectuadas meses anteriores se siguen recuperando.

Con esta estrategia, Importadora Guayaquil obtendrá varios beneficios, entre los cuales tenemos:

- Los vendedores incrementarán su nivel de exigencia, con respecto al cobro de las facturas. Estarán consientes, que si no recuperan cartera no ganan comisiones. Tradicionalmente, los vendedores de Importadora Guayaquil efectuaban la venta pero no ejercían presión en la cobranza, quedando cuentas pendientes.
- Al ingresar mayor cantidad de dinero al negocio, el nivel de liquidez aumentará y con facilidad se podrá pagar a sus vendedores y demás gastos incurridos.
- La comunicación entre los vendedores y clientes directos mejorará, convirtiéndose en más rápida y oportuna.

Es importante mencionar, que de nada sirve vender altas cantidades, si el dinero por esas ventas no se recupera en el tiempo establecido. Básicamente, una venta no cobrada es como una venta que no se realizó nunca, por lo que, su constante repetición y la asociación entre empresa, vendedor y cliente, correría peligro si no se toman medidas a tiempo.

3.1.5.3.2 Estrategia # 2

Todas las empresas que manejan políticas de crédito deben emplear buenas estrategias, que permitan recuperar el valor de sus facturas en el menor tiempo posible. Este es un aspecto básico, porque el dinero tiene un valor en el tiempo y si se presenta inflación, siempre se estará recaudando menos de lo que se vendió. (Tecnológico de Monterrey, 2012)

La Empresa Importadora Guayaquil va a optar por realizar un análisis minucioso del historial de cartera por cliente, para controlar su cobranza. Entre las medidas que se van a establecer para cumplir con la estrategia planteada están:

- El auxiliar contable emitirá del Sistema Contable SYCO un reporte de cartera por cliente, documento en el cual, constarán los diferentes movimientos del comprador. Aquí se podrá analizar, cómo ha sido el comportamiento de pago del cliente, con esta información, se conocerá si efectivamente se puede despachar o no el pedido que ingresó al negocio.
- En caso de morosidad, se comunicará vía telefónica con el cliente, notificando el valor que adeuda a Importadora Guayaquil, y dando a conocer que su pedido no será procesado hasta la cancelación de las facturas anteriores. Es importante

mencionar, que solo por autorización de los dueños del negocio, se podrá despachar a clientes morosos.

- El auxiliar contable y los vendedores deberán trabajar en equipo, logrando una mejor relación funcional con el cliente a largo plazo
- Cada fin de mes, el vendedor y la persona encargada de movimientos contables van a conciliar cuentas, es decir, van a revisar que los saldos de los diferentes clientes sean los correctos.

Los vendedores llevan un control de la cobranza con sus facturas físicas y el auxiliar contable con los reportes de cartera.

- Un día a la semana, la auxiliar contable llamará a los clientes con cuentas vencidas para informar las cantidades que se adeudan.
- Es indispensable mencionar, que el auxiliar contable deberá está al día con el registro de todas las operaciones de cobros que traen los vendedores.

- Cuando los vendedores acudan a los almacenes de sus clientes, llevarán el reporte de cartera cuadrada y presionarán para el cobro de cuentas pendientes.

Entre los beneficios, que lograría la empresa con la estrategia planteada tenemos:

- Importadora Guayaquil va a tener la seguridad de no despachar a clientes morosos. Si un cliente se atrasa un mes, y requiere otro pedido, al mes siguiente deberá pagar posiblemente el doble y se le va a dificultar la cancelación.
- Evitar la acumulación de cuentas individuales de los clientes.
- Se va a tratar de educar a los clientes, puesto que, si la necesidad por los repuestos automotrices es grande, tendrá que obligatoriamente cancelar primero las facturas que están vencidas para despachar su pedido.
- Se evita que los clientes tengan cuentas vencidas, porque con un mal manejo de cartera incluso se puede llegar a perder al cliente, por eso es mejor frenar a tiempo

3.1.5.3.3 Estrategia # 3

Actualmente, vivimos en un mundo globalizado donde realmente son pocas las ventas que existen al contado, casi todas las transacciones involucran algún tipo de crédito. Por lo general, cuando una venta se realiza, es común que se base en la buena fe del cliente y de la empresa, de que cumplirán sus obligaciones tal y como fueron pactadas. Ante esto, las empresas deben emplear estrategias que aceleren los pagos por parte de sus clientes. (Tecnológico de Monterrey, 2012)

La Empresa Importadora Guayaquil va a establecer incentivos para aquellos pagos, que sean realizados antes de la fecha estipulada. Se crearán descuentos por pronto pago, con el propósito de estimular a los clientes al pago de sus deudas con anterioridad al vencimiento programado.

La Gerencial General de la empresa, analizando el comportamiento del sector autopartista, va a establecer las siguientes políticas:

- Todas las ventas al contado recibirán un 8% de descuento.
- Las compras que sean canceladas antes de su vencimiento recibirán un descuento por pronto pago. El descuento será del 6% y regirá para todas las adquisidores que sean canceladas dentro de los 30 primeros días de efectuada la compra.

Con la aplicación de descuentos por pronto pago, se lograrían los siguientes beneficios:

- Importadora Guayaquil pretende con esta medida incentivar a los compradores para que paguen rápido.
- Las cuentas incobrables se van a reducir.
- Los vendedores tendrán mayor apertura de la clientela, pues ofrecer incentivos a los compradores.

3.1.5.4 Porcentaje-Estrategias

Las tablas 19-21 nos permiten visualizar en forma resumida, las estrategias planteadas y el porcentaje de participación que tienen para el cumplimiento de los tres objetivos. Los valores que se observan fueron obtenidos de las encuestas realizadas en el Capítulo II.

Tabla 19. Estrategias para el cumplimiento del objetivo # 1

<u>OBJETIVO # 1</u>	
	VALOR
Incremento de las ventas	30%
ESTRATEGIAS	
Tener presencia en internet y redes sociales	8%
Contratación de un nuevo vendedor	7%
Incrementar las variedad de productos	9%
Generar valor agregado al repuesto automotriz	6%
TOTAL	30%

Fuente: Encuesta-Capítulo II**Elaborado por:** Carla Vásquez**Tabla 20. Estrategias para el cumplimiento del objetivo # 2**

<u>OBJETIVO # 2</u>	
	VALOR
Reducción de gastos operativos	10%
ESTRATEGIAS	
Establecer políticas de control para el personal y los procesos claves	5%
Incrementar la eficiencia del personal	2%
Mejorar la gestión de inventario	3%
TOTAL	10%

Fuente: Encuesta-Capítulo II**Elaborado por:** Carla Vásquez**Tabla 21. Estrategias para el cumplimiento del objetivo # 3**

<u>OBJETIVO # 2</u>	
Disminuir los días promedio de cuentas por cobrar	45 días
ESTRATEGIAS	
Pagar a los vendedores según ventas cobradas	
Análisis del historial de cartera por cliente.	
Establecer incentivos para evitar cuentas morosas-Descuentos por pronto pago	

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Carla Vásquez

4 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

La Empresa Importadora Guayaquil no ha llevado un adecuado control en el registro de sus cuentas contables, cometiéndose varias alteraciones que no han permitido plasmar cuál es la situación real del negocio. Este es uno de los aspectos, por los cuales, no se han establecido medidas correctivas a tiempo para evitar caer en problemas.

A partir del año 2011, el negocio contrata a una Contadora y una Auxiliar Contable, quienes tienen como objetivo suministrar información contable y financiera adecuada que permita la toma de decisiones.

Por tal motivo, el análisis Económico-Financiero de Importadora Guayaquil, se basa en la información suministrada por el negocio a partir de los años: 2011, 2012 y 2013, tiempo en el cual, ya existe un verdadero control y los datos contables son exactos. Con esta información, se puede realizar un análisis y ver cuál es la situación real de la empresa.

Un dato importante que se debe mencionar, es que la Empresa Importadora Guayaquil todavía no aplica contabilidad con NIIF's

4.1 ESTADOS FINANCIEROS

La Empresa Importadora Guayaquil elabora su Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integral. Por lo cual, se procede al respectivo análisis de esta información.

Se deja constancia, que los estados financieros presentados en este capítulo son los oficiales de la empresa y no se efectuó ningún tipo de modificación a los mismos. De esta manera, se obtiene resultados reales de la situación financiera del negocio.

Es indispensable acotar que mediante reuniones mantenidas con la Gerencia General del negocio, se nos informó que los gastos de ventas que mantiene la empresa están formados por: sueldos a vendedores, comisiones a vendedores, gastos de viaje, publicidad, movilización, y gastos varios. Los gastos administrativos del negocio están conformados por: sueldos a empleados, beneficios sociales, honorarios profesionales, mantenimiento y reparaciones, combustible, suministros y materiales, transporte, servicios básicos, arriendo y gastos varios. Las partidas de sueldos y comisiones son las más altas, pero al no existir un control de gastos los valores restantes se incrementan.

La Tabla 22 y 23, nos muestran los Estados Financieros de los tres últimos años, suministrados por el negocio.

Tabla 22. Estado de Situación Financiera-Empresa Importadora Guayaquil (3 últimos años)

Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL								
CARLOS VÁSQUEZ								
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA								
	AÑOS				ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL		
	2011	2012	2013					
(en U.S. dólares)								
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES:								
Efectivo y equivalentes de efectivo	4.290,00	4.580,00	3.852,00	3%	3%	2%	7%	-16%
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	89.582,15	95.138,30	98.706,34	53%	53%	54%	6%	4%
Inventarios	57.587,00	67.716,00	71.655,00	34%	38%	39%	18%	6%
Activos por impuestos corrientes	977,00	1.383,00	1.585,07	1%	1%	1%	42%	15%
Total activos corrientes	152.436,15	168.817,30	175.798,41	90%	94%	96%	11%	4%
ACTIVOS NO CORRIENTES:								
Propiedad, planta y equipo	16.540,30	10.910,45	6.780,45	10%	6%	4%	-34%	-38%
Total activos no corrientes	16.540,30	10.910,45	6.780,45	10%	6%	4%	-34%	-38%
TOTAL ACTIVOS	168.976,45	179.727,75	182.578,86	100%	100%	100%	6%	2%
PASIVOS Y PATRIMONIO								
PASIVOS CORRIENTES:								
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	66.865,45	85.129,75	109.661,93	40%	47%	60%	27%	29%
Pasivos por impuestos corrientes	548,00	444,00	366,00	0,3%	0,2%	0,2%	-19%	-18%
Obligaciones acumuladas	6.876,15	7.119,30	4.924,34	4%	4%	3%	4%	-31%
Total pasivos corrientes	74.289,60	92.693,05	114.952,27	44%	52%	63%	25%	24%
PASIVOS NO CORRIENTES:								
Obligaciones con instituciones financieras	55.022,00	46.382,00	39.722,00	33%	26%	22%	-16%	-14%
Total pasivos no corrientes	55.022,00	46.382,00	39.722,00	33%	26%	22%	-16%	-14%
TOTAL PASIVOS	129.311,60	139.075,05	154.674,27	77%	77%	85%	8%	11%
PATRIMONIO:								
Capital social	2.000,00	2.000,00	2.000,00	1%	1%	1%	0%	0%
Utilidades retenidas								
Utilidades del Ejercicio	37.664,85	38.652,70	25.904,59	22%	22%	14%	3%	-33%
Total patrimonio	39.664,85	40.652,70	27.904,59	23%	23%	15%	2%	-31%
TOTAL	168.976,45	179.727,75	182.578,86	100%	100%	100%	6%	2%

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Tabla 23. Estado de Resultado Integral-Importadora Guayaquil (3 últimos años)

Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL								
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>								
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL								
	AÑOS				<u>ANÁLISIS VERTICAL</u>		<u>ANÁLISIS HORIZONTAL</u>	
	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>					
	(en U.S. dólares)							
Ventas Netas	321.540,00	353.694,00	389.059,86	100%	100%	100%	10%	10%
(-) Costo de Ventas	<u>224.856,00</u>	<u>243.432,00</u>	<u>270.841,00</u>	70%	69%	70%	8%	11%
(=) Margen Bruto	96.684,00	110.262,00	118.218,86	30%	31%	30%	14%	7%
(-) Gastos de ventas	29.096,00	36.110,00	49.998,00	9%	10%	13%	24%	38%
(-) Gastos de administración	18.743,81	24.001,05	33.072,00	6%	7%	9%	28%	38%
(=) Utilidad Operativa	48.844,19	50.150,95	35.148,86	15%	14%	9%	3%	-30%
(-)Costos financieros	<u>3.003,19</u>	<u>2.688,95</u>	<u>2.319,93</u>	1%	1%	1%	-10%	-14%
(=) Utilidad antes de participación e impuestos	45.841,00	47.462,00	32.828,93	14%	13%	8%	4%	-31%
(-) Part. e Impuestos	8.176,15	8.809,30	6.924,34	3%	2%	2%	8%	-21%
(=) Utilidad Neta	<u>37.664,85</u>	<u>38.652,70</u>	<u>25.904,59</u>	12%	11%	7%	3%	-33%

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

4.1.1 Análisis Horizontal

El análisis horizontal establece la variación absoluta o relativa que ha sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Además, determina cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado, es decir, es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno o malo. (Gerencie, 2010)

4.1.1.1 Estado de Situación Financiera

En la Tabla 22, se puede analizar la información relativa obtenida del análisis horizontal efectuando al Estado de Situación Financiera de Importadora Guayaquil, el mismo que nos arroja los siguientes datos:

- **Efectivo y equivalentes de efectivo:** Se presenta un incremento del 7% (Año 2012) y una disminución del 16% (Año 2013), lo cual, nos permite establecer que existen diferentes comportamientos en los saldos arrojados en caja chica, efectivo y bancos locales. Sin embargo, existe una reducción significativa y con relación a las ventas que presenta la empresa, estos rubros deberán incrementar.
- **Cuentas por cobrar comerciales:** Existe un incremento promedio en cuentas por cobrar del 5%, valor que se mantiene presente en los tres años. Este resultado es por el aumento en las ventas y la mala gestión que presenta Importadora Guayaquil, en su recuperación de cartera. Definitivamente, la empresa debe preocuparse en buscar

medidas que permitan cobrar las cuentas que tiene pendientes con clientes. Se debe lograr que los valores presentados en esta cuenta, vayan disminuyendo con el paso del tiempo.

Para la Empresa Importadora Guayaquil, la cartera es un rubro que no genera rentabilidad alguna porque los productos se venden a crédito sin pagar una financiación; por lo tanto, entre más sea la cartera, mayor serán los recursos inmovilizados que no contribuyen a generar renta.

- **Inventarios:** Con los resultados obtenidos, se puede analizar que existe un comportamiento de crecimiento del 18% (Año 2012) y el 6% (Año 2013) con relación a los años anteriores. Definitivamente, la empresa no está manejando una buena gestión de inventario porque mantiene en bodega mercadería que no se vende con facilidad y como las ventas se incrementan, su mercadería en bodega sigue creciendo.
- **Activos por impuestos diferidos:** Existe un incremento del 42% (Año 2012) y del 15% (Año 2013). Estos valores se presentan debido al aumento de crédito tributario, tanto en renta como en IVA.
- **Propiedad, planta y equipo:** En el año 2012 existe una reducción del 34% y en el año 2013 se presenta una disminución del 38%. Es decir, año tras año se muestra un baja, debido a la depreciación acumulada de los activos fijos por el uso constante que tienen.

- **Cuentas por pagar comerciales:** Se observa un aumento promedio del 28%, esto se debe al incremento en las ventas que presenta el negocio, a la mala gestión de cartera y a la acumulación de inventario, lo cual conlleva al incremento en la política de días establecidos para las cuentas por pagar.
- **Pasivos por impuestos corrientes:** Se presenta una disminución promedio del 18%. Estos resultados reflejan que existe variación en el IVA por pagar, las retenciones del IVA por pagar y las retenciones del impuesto a la renta.
- **Obligaciones acumuladas:** Se observa un incremento del 4% (Año 2012) y una disminución significativa del 31% (Año 2013), es decir, que ha existido variación en los diferentes beneficios a los empleados. Una de las razones puede ser la reducción en las utilidades que ha presentado el negocio.
- **Obligaciones con instituciones financieras:** Existe una disminución promedio del préstamo del 15%. Es decir, que la deuda que adquirió Importadora Guayaquil años atrás para solventar cuentas pendientes, se va disminuyendo.
- **Capital social:** Importadora Guayaquil mantiene un capital permanente de USD 2000,00

- **Utilidades del ejercicio:** Se presenta un incremento del 3% (Año 2012) y una disminución significativa del 33% (Año 2013). Datos que no son alentadores para el negocio, pues sus beneficios se reducen a consecuencia de la mala gestión de gastos operacionales y la dependencia que mantiene el negocio con ciertos proveedores.

4.1.1.2 Estado de Resultados Integral

En la tabla 23, se puede analizar la información relativa obtenida del análisis horizontal efectuando al Estado de Resultados Integral de Importadora Guayaquil, el mismo que nos arroja la siguiente información:

- **Ventas:** Se presenta un crecimiento constante del 10% anual. Es importante recalcar que el sector automotriz en el Ecuador mantiene niveles de crecimiento constantes. Por lo cual, las cifras en ventas deberían elevarse, resultados que no los consigue por la inadecuada gestión comercial que mantienen.
- **Costo de Ventas:** Existe un crecimiento promedio del 10% anual, lo que permite establecer que el negocio no mantiene buenas políticas de negociación con los proveedores. Además, el precio de los repuestos presenta un aumento. Importadora Guayaquil debería realizar una investigación de mercado para conseguir nuevos proveedores.

- **Margen Bruto:** Se presenta un incremento del 14% (Año 2012) y un aumento del 7% (Año 2013), resultados que reflejan la falta estrategias de ventas y la dependencia con ciertos proveedores, lo que hace que su costo de ventas aumente. Por tanto, no se evidencian niveles de crecimiento constantes de margen bruto.
- **Gastos de Ventas:** Se presenta un incremento promedio del 31% anual, debido a la mala gestión que presenta la empresa en el control de los diferentes desembolsos por ventas. El aumento de este rubro debería mantener una relación similar al comportamiento del nivel de ventas.
- **Gastos Administrativos:** Existe un incremento promedio en los gastos administrativos del 33% anual, porque Importadora Guayaquil no ha establecido una adecuado gestión administrativa que involucre la reducción de gastos innecesarios.
- **Costos Financieros:** Los interés del préstamo que efectuó la empresa presentan una disminución del 10% (Año 2012) y del 14% (Año 2013).
- **Utilidad neta:** Importadora Guayaquil presenta una reducción significativa en su utilidad neta del 33% (Año 2013). Este resultado se debe a varios factores como: falta de optimización de gastos,

aumento del costo de ventas y falta de medidas claves que permitan el incremento progresivo en sus ventas.

4.1.2 Análisis Vertical

El análisis vertical determina que tanto participa un rubro dentro de un total global. Es decir, es un indicador que nos permite establecer el porcentaje de crecimiento o disminución que ha tenido cierto valor en el total general. (Gerencie, 2010)

4.1.2.1 Estado de Situación Financiera

La Tabla 22 nos permite analizar los datos obtenidos en el análisis vertical al Estado de Situación Financiera:

- **Activos corrientes:** Los activos corrientes con relación al total activos, tienen un peso que va en aumento 90% (año 2011), 94% (Año 2012) y 96% (Año 2013). Dicho resultado es a causa del incremento que presentan las cuentas por cobrar, con un valor promedio del 53% anual y el inventario con un promedio anual del 37%, debido al incremento que ha presentado las ventas.

Después del análisis, se determina que tener mayor cantidad de activos corrientes no representa mayor liquidez para la empresa, al contrario, el negocio requiere mayor cantidad de recursos para financiar la mala gestión de cartera e inventarios.

- **Activos no corrientes:** Los activos no corrientes constituidos por propiedad, planta y equipo representan un 10% (Año 2011), 6% (Año 2012) y 4% (Año 2013) con relación a los activos totales, valor que se manifiesta por las depreciaciones y uso de activos.
- **Pasivos corrientes:** Los pasivos corrientes del negocio con relación al total pasivos y patrimonio, tienen un peso del 44% (Año 2011), 52% (Año 2012) y 63% (Año 2013). En dicho porcentaje, sobresalen las cuenta por pagar a proveedores con un peso del 40% (Año 2011), 47% (Año 2012) y 60% (Año 2013), cifras que van en crecimiento por el nivel de ventas que mantiene Importadora Guayaquil, por la tardanza en la cancelación de cuentas pendientes y la mala gestión de cobranza que manejan.
- **Los pasivos no corrientes:** Los pasivos no corrientes constituidos por los préstamos bancarios tienen un peso del 33% (Año 2011), 26% (Año 2012) y 22% (Año 2013), lo que significa que el nivel de deuda con terceros está disminuyendo.

Con los resultados analizados, se determina que el total pasivos tiene un peso de alrededor del 80%, lo que significa que la empresa está constituida por más deuda que recursos propios.

- **Patrimonio:** El patrimonio de la empresa con relación al total pasivos y patrimonio tiene un peso del 23% (AÑO 2011), 23% (Año

2012) y 15% (Año 2013), lo cual significa que el negocio maneja niveles bajos de recursos propios y no se capitaliza.

La estructura financiera de la empresa es inadecuada, porque no cuenta con recursos propios suficientes para solventar sus necesidades y su nivel de endeudamiento crece.

4.1.2.2 Estado de Resultados Integral

En la Tabla 23, se puede analizar la información relativa obtenida del análisis vertical efectuando al Estado de Resultados Integral de Importadora Guayaquil, el mismo que nos arroja la siguiente información:

- **Margen Bruto:** El margen bruto con relación a las ventas representa el 30% anual, lo cual significa, que su costo de ventas se lleva alrededor del 70%. Datos que nos permiten analizar, la existencia de un valor significativo en las compras de mercadería que realiza la empresa, dejando un rendimiento bruto bajo.

El nivel de competencia que se maneja en el sector autopartista es alto, por tanto no permite marginarse mayores niveles, pero la empresa puede optar por la investigación de nuevos proveedores que le ofrezcan mejores condiciones, nuevas situaciones de comercialización y repuestos con mayor nivel de ganancia.

- **Gastos operacionales:** Los gastos de ventas y administrativos con relación al total de ventas, tienen un peso del 15% (Año 2011), 17% (Año 2012) y 21% (Año 2013), valores que mantienen un comportamiento de aumento y constituyen cifras significativas que conlleva a un porcentaje de utilidad bajo.

La falta de control en el manejo de gastos y una inadecuada planificación, organización, dirección y control de sus actividades hacen que estos rubros se disparen.

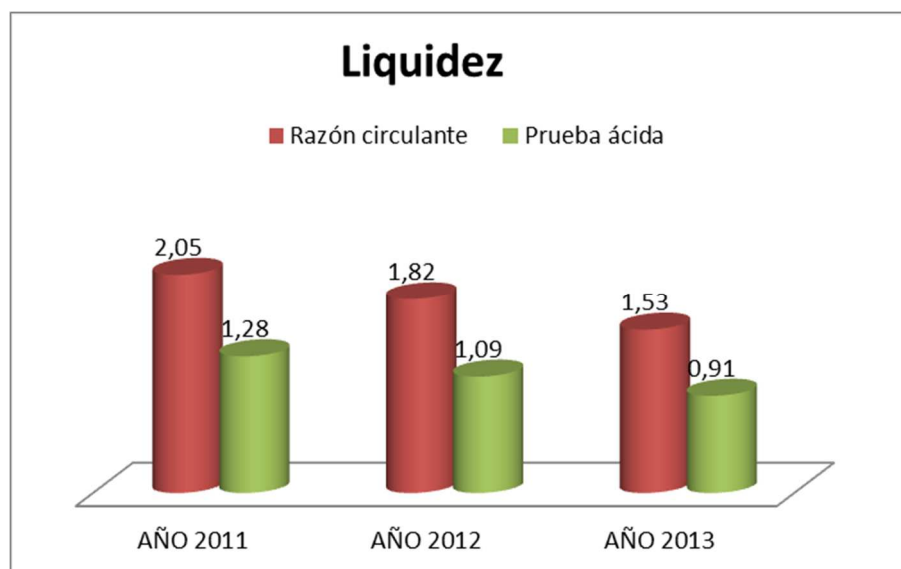
- **Costos financieros:** Con relación a las ventas, tiene un peso del 1% anual debido a que la empresa mantiene pagos de préstamos.
- **Utilidad neta:** La utilidad neta con relación al total ventas presenta una disminución año tras año, 12% (Año 2011), 11% (Año 2012) y 7% (Año 2013). La empresa está ganando pero cifras bajas, es decir, que el negocio se margina porcentajes mínimos y la falta de gestión en sus gastos conlleva a disminuir este valor.

Importadora Guayaquil debe cambiar su estructura administrativa y financiera, aplicando medidas que permitan incrementar el nivel de utilidad. Si el negocio sigue con este comportamiento, podría llegar a presentar pérdidas significativas.

4.1.3 Índices Financieros

4.1.3.1 Índices de Liquidez

Figura 40. Índices de Liquidez -Empresa Importadora Guayaquil



Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Razón circulante

Es la medida de solvencia a corto plazo que se usa con mayor frecuencia.

Se la obtiene de la siguiente forma:

$$(\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante})$$

En la Figura 40, se puede analizar que la razón circulante del negocio mantiene niveles aceptables. Por cada USD 1,00 de pasivo corriente, la compañía tiene USD 2,05 (año 2011), USD 1,82 (año 2012) y USD 1,53 (año 2013) de activos corrientes para liquidarlos o respaldar sus deudas de

corto plazo. Sin embargo, se debe considerar que la razón circulante sufre una disminución a medida que pasan los años, es decir, que si no se establecen medidas que frenen este comportamiento, la empresa en un determinado tiempo, no tendrá suficiente capacidad de pago para cubrir a los acreedores de corto plazo.

Con la reducción del índice, se establece que la empresa mantiene activos corrientes que no garantizan recursos suficientes para cancelar sus deudas, y por tanto, no presenta flujos de dinero constantes para asegurar el cumplimiento oportuno de sus pagos.

Prueba ácida

En el cálculo de la razón rápida o prueba ácida, las existencias o inventarios se restan de los activos corrientes y el resto se divide por el pasivo corriente, debido a que las existencias o inventarios suelen ser la parte menos líquida de los activos corrientes.

Se la obtiene de la siguiente forma:

$$(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Circulante})$$

En la figura 40 se observa que la prueba ácida presenta una disminución año tras año. Por cada USD 1,00 que debe la empresa dispone de USD 1,28 (Año 2011), USD 1,09 (Año 2012) y USD 0,91 (2013) para

cancelarlo. Lo cual evidencia, que al no considerar los inventarios el índice se encuentra deteriorado y disminuye, valor generado porque las partidas monetarias no son suficientes para liquidar los pasivos corrientes, esto se dio porque las cuentas por pagar incrementaron significativamente en un 28% anual, y no se mejora la gestión de cuentas por cobrar.

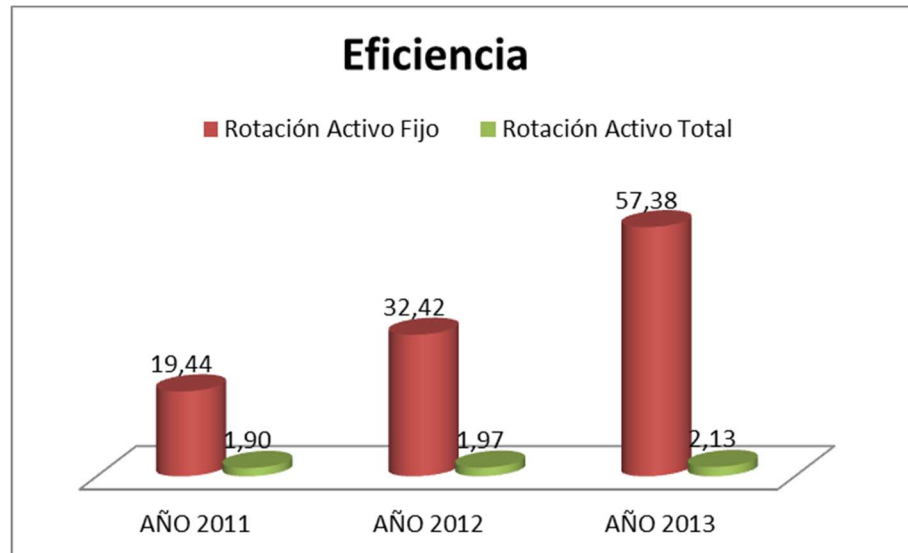
El año 2013 presenta un comportamiento del USD 0,91, resultado desfavorable porque en este año el negocio no estuvo en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías. Con la reducción del índice, no se está garantizando el pago de la deuda a corto plazo y se reduce el nivel de confianza con el acreedor.

Si la empresa mantiene este tipo de comportamiento, tendrá que recurrir a financiamiento adicional, para cubrir sus pasivos a corto plazo porque no generará flujos de efectivo suficientes para cumplir con sus obligaciones.

Es probable que la compañía tenga que reestructurar la liquidación de sus pasivos y un destino de los fondos adecuado para capital de trabajo, debido a que las cifras no reflejan inversiones significativas.

4.1.3.2 Índices de Eficiencia

Figura 41. Índices de eficiencia de la Empresa Importadora Guayaquil



Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Rotación de Activo Fijo

La rotación de activos fijos mide con qué eficacia la empresa maneja o utiliza sus activos fijos en la generación de ventas. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Ventas} / (\text{Activos Fijos Netos})$$

En la figura 41, se puede analizar que el índice es bastante alentador debido a que el giro del negocio no requiere de una inversión alta de activo fijo para incrementar sus ventas. Esto se evidencia porque la compañía vendió USD 19,44 (Año 2011), USD 32,42 (Año 2012) y USD \$57,38 (Año 2013)

por cada dólar invertido en activos fijos. La empresa deberá analizar las estrategias más apropiadas para incrementar sus ventas, porque de acuerdo al giro del negocio, la inversión en activos fijos no generará un incremento en ventas.

Rotación Activo Total

La rotación de activos mide con qué eficacia la empresa maneja o utiliza sus activos totales en la generación de ventas. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Ventas} / (\text{Activos Totales})$$

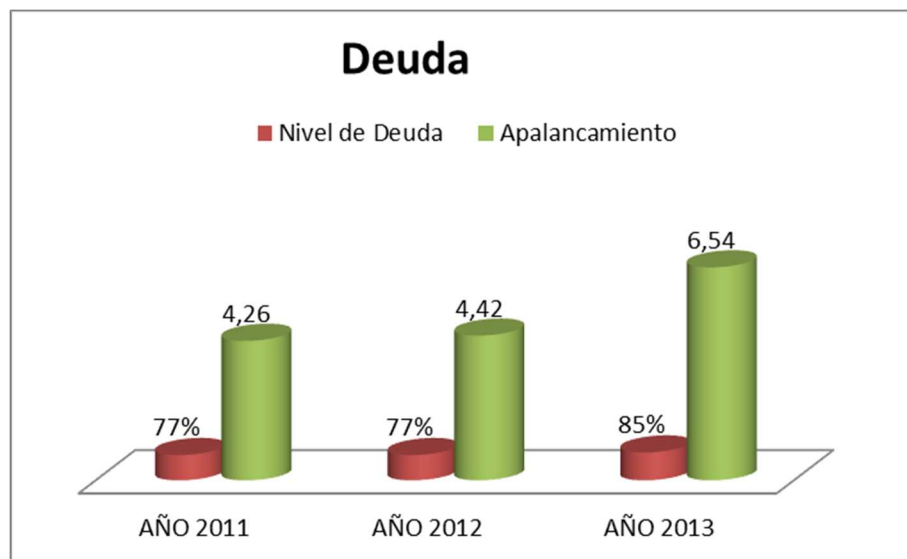
En la Figura 41 se visualiza que la rotación de activo total presenta un crecimiento año tras año. Por cada USD 1,00 invertido en activos totales, la compañía vendió USD 1,90 (Año 2011) USD 1,97 (Año 2012) USD 2,13 (Año 2013); esto significa, que la empresa mantiene un manejo aceptable de sus activos totales para alcanzar sus ventas.

Sin embargo, si continúa aplicando las mismas políticas, este índice podría verse reducido porque no existe un adecuado manejo de activos totales, las cuentas por cobrar están deterioradas por la mala gestión en la recuperación de cartera, así como la inadecuada rotación de inventarios, lo que genera un sobre stock de inventarios que a su vez incrementa costos. Todo esto conlleva al incremento de estos rubros, que no generan rentabilidad.

Importadora Guayaquil debe implementar mejoras que lleven a maximizar la utilización de los recursos de la empresa.

4.1.3.3 Índices de Deuda

Figura 42. Índices de deuda-Empresa Importadora Guayaquil



Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Nivel de deuda

Mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores, incluye tanto obligaciones a corto como a largo plazo. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Pasivo Total/Activo Total}$$

La Tabla 42 nos permite observar que el nivel de endeudamiento del negocio es alto, en un 77% (año 2011), 77% (año 2012) y un 85% (año

2013). Con los resultados obtenidos se determina que la empresa se encuentra financiada en un promedio del 80%, debido al incremento constante de cuentas por pagar a proveedores y al préstamo bancario que mantiene. Para reducir el comportamiento que presenta, la empresa debería aplicar estrategias para solventar sus deudas, en las que se incluyan recuperación de cartera, nivel adecuado de inventario y capitalización del negocio.

Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero es usar endeudamiento para financiar una operación. Es un multiplicador de los recursos propios en base de la deuda con terceros. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Activo Total/Patrimonio}$$

La tabla 43, nos permite observar que el negocio usó endeudamiento de 4,26 puntos (año 2011), 4,42 puntos (año 2012) y 6,54 puntos (año 2013) para financiar sus operaciones en lugar de realizar dichas operaciones con fondos propios. A pesar que el negocio ha pagado sus préstamos, es evidente que el apalancamiento aumenta por la falta de liquidez para solventar sus cuentas por pagar.

Se debe tomar en cuenta, que el apalancamiento financiero que presenta el negocio está afectando al riesgo y al rendimiento de Importadora Guayaquil.

4.1.3.4 Índices Operativos

Figura 43. Índices operativos-Empresa Importadora Guayaquil



Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Días promedio cuentas por cobrar

Es el plazo o tiempo promedio que una empresa debe esperar para recibir efectivo después de hacer una venta. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Cuentas por cobrar} / (\text{Ventas} / 360)$$

La tabla 43 nos indica que los días promedio en cuentas por cobrar que mantiene la empresa son de aproximadamente 3-4 meses, tiempo en el cual, las ventas se convierten en efectivo. Esto evidencia que existe una incorrecta gestión de cobro, la cartera está deteriorada, considerando que la política de cobro que se plantean es de 60 días.

Es importante mencionar que por el nivel de competencia que existe en el mercado, la mayoría de empresas dan un plazo de alrededor de 60 días, pero Importadora Guayaquil está excediendo el límite; y por ende, recurre a endeudamiento.

Días promedio cuentas por pagar

Es el plazo o tiempo promedio que una empresa tiene para desembolsar el efectivo por compras realizadas a sus proveedores. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Cuentas por pagar}/(\text{Compras}/360)$$

La tabla 43 nos indica que los días promedio de cuentas por pagar reflejan un buen ciclo de 4-5 meses. El tiempo promedio que otorga un proveedor para la cancelación de sus deudas en el mercado autopartista es de 120 días, y el negocio está excediendo los límites por la falta de liquidez.

Días promedio inventario

Hace referencia al período de tiempo que demora en venderse el inventario. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Inventario}/(\text{Costo de ventas}/360)$$

En la tabla 43 se puede observar, que los días promedio de inventario que mantiene la empresa son de aproximadamente 3 meses. La rotación de inventarios refleja que existe un sobrestock, por lo cual, la empresa debe trabajar en mejorar este índice, y así disminuir costos de mantenimiento. Tal como refleja la prueba ácida, la liquidez que mantiene estable al negocio se debe a sus inventarios más no a recursos monetarios disponibles (efectivo y cuentas por cobrar). La empresa debe buscar disminuir los días promedio de cuentas por cobrar y los días promedio de inventarios para mejorar el ciclo de efectivo.

Ciclo de conversión del efectivo

Es el tiempo neto en días en que la compañía recupera el dinero invertido en recursos productivos. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Días promedio cobro} + \text{Días promedio Inventario} - \text{Días Proveedores}$$

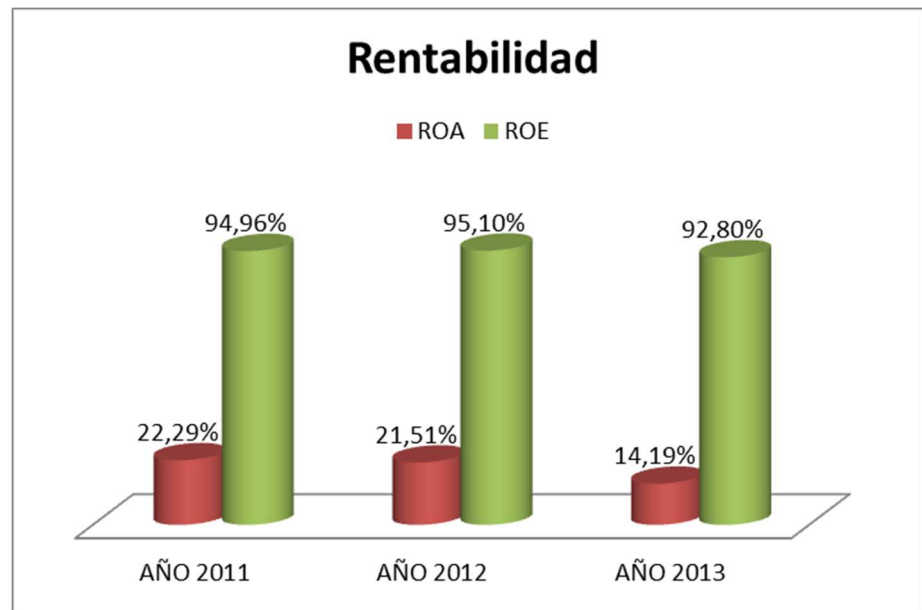
En la tabla 43 se puede observar, que el ciclo de conversión de efectivo es de 85 días en el año 2011, 71 días en el año 2012 y de 41 días en el año 2013. Durante esos días, la empresa tiene que financiar su capital de trabajo ya sea con recursos propios u obligaciones con terceros. Para el caso del negocio se encuentra financiado con préstamos corrientes.

Los días presentan una disminución, porque las cuentas por pagar comerciales incrementaron en un 24% y los días promedio de cuentas por

pagar llegaron a 146 días, esto se genera porque la liquidez de la empresa pudo verse afectada por falta de recursos monetarios.

Índices de Rentabilidad

Figura 44. Índices de rentabilidad-Empresa Importadora Guayaquil



Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

ROA

Es la razón del beneficio disponible sobre los bienes de propiedad de una empresa. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$$

En la tabla 44 se puede observar, que la rentabilidad de los activos es de 22,29% para el año 2011, 21,51% para el año 2012 y 14,19% para el año

2013. Esto evidencia que los activos disminuyeron la rentabilidad en los siguientes años, debido a un deterioro en cuentas por cobrar e inventarios de la empresa.

La Gerencia del negocio debe mejorar su gestión para obtener un rendimiento razonable de los activos bajo su control.

ROE

Es la razón del beneficio disponible para los accionistas. Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas que la empresa brinda por haber arriesgado su capital. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Utilidad Neta} / \text{Recursos propios}$$

En la tabla 44 se puede observar, que la rentabilidad sobre el patrimonio ha fluctuado significativamente con un 94,96% para el año 2011, 95,1% para el año 2012 y 92,8% para el año 2013. Es necesario acotar, que este índice no refleja la situación real de la Empresa Importadora Guayaquil, por lo cual, no se considera para la toma de decisiones.

Los valores obtenidos en este índice, son debido a que el negocio mantiene un capital social bajo de USD 2000,00 anual y no ha incurrido en capitalización del negocio.

4.1.4 Necesidades Operativas de Fondos y Capital de Trabajo

Necesidades Operativas de Fondos (NOF)

Las Necesidades Operativas de Fondos son las partidas que requieren financiamiento debido a las operaciones del negocio.

Las NOF están compuestas por:

$$\text{NOF} = \text{Caja Mínima} + \text{Clientes} + \text{Inventario} - \text{Proveedores} - \text{Impuestos por pagar} - \text{Gastos por pagar}$$

Las NOF representan un uso de fondos; por lo tanto, se deben reflejar como un activo.

Capital de Trabajo

Son los fondos a largo plazo disponibles para financiar las NOF, una vez que se ha financiado todo el activo inmovilizado o fijo.

El capital de trabajo está compuesto por:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Recursos de largo plazo} - \text{Activos de largo Plazo}$$

El capital de trabajo es una fuente de fondeo y debe representarse en el lado del pasivo del balance. El capital de trabajo no es un activo circulante.

Un capital de trabajo alto significa mayor estabilidad, pero no porque los activos circulantes son mayores que los pasivos circulantes, sino porque tenemos mayores recursos de largo plazo para financiar las operaciones de corto plazo.

Análisis

En la tabla 24 se puede observar que la Empresa Importadora Guayaquil mantiene necesidades operativas de fondos de USD 77.169,55 (Año 2011), USD 74.741,25 (Año 2012) y USD 59.261,07 (Año 2013), las cuales arrojan porcentajes mayores que su capital de trabajo USD 23.124,55 (Año 2011), USD 29.742,25 (Año 2012) y USD 21.124,14 (Año 2013). Con estos resultados, el negocio necesita incurrir en endeudamiento bancario para solventar o liquidar sus activos corrientes.

Tabla 24. Capital de Trabajo y NOF-Empresa Importadora Guayaquil (3 últimos años)

Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL			
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>			
<u>CÁLCULO CAPITAL DE TRABAJO Y NOF</u>			
	AÑOS		
	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
	... (en U.S. dólares) ...		
CÁLCULO DE LAS NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS (NOF)			
Caja	4.290,00	4.580,00	3.852,00
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	89.582,15	95.138,30	98.706,34
Inventarios	57.587,00	67.716,00	71.655,00
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	(66.865,45)	(85.129,75)	(109.661,93)
Pasivos por impuestos corrientes	(548,00)	(444,00)	(366,00)
Obligaciones acumuladas	(6.876,15)	(7.119,30)	(4.924,34)
TOTAL NOF	77.169,55	74.741,25	59.261,07
CÁLCULO CAPITAL DE TRABAJO			
Recursos de Largo Plazo			
Capital social	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Utilidades del Ejercicio	37.664,85	38.652,70	25.904,59
(-) Activos de Largo Plazo			
Propiedad, planta y equipo	(16.540,30)	(10.910,45)	(6.780,45)
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	23.124,55	29.742,25	21.124,14
FINANCIAMIENTO	54.045,00	44.999,00	38.136,93

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

4.1.5 4.1.5. Hallazgos

Con la información analizada anteriormente, se puede diagnosticar la situación financiera de la Empresa Importadora Guayaquil, obteniendo los siguientes hallazgos:

Problemas Económicos

- La Empresa Importadora Guayaquil presenta una reducción significativa en la utilidad neta que se obtiene, debido a la mala gestión administrativa, comercial y financiera que maneja.
- Los recursos propios del negocio se están disminuyendo, lo que conlleva a incrementar la necesidad de financiamiento con terceros.

Problemas Financieros

La empresa está ganando dinero pero necesita mayor cantidad de recursos para solventar sus necesidades. Se presentan los siguientes problemas operativos y estructurales.

Operativos

- El capital de trabajo que mantiene el negocio no alcanza a cubrir todas sus necesidades operativas. Esto se debe al incremento en ventas que presenta

la empresa, con una inadecuada recuperación de cartera y sobre-stock en bodega.

- La empresa mantiene una inadecuada gestión de inventarios, con un bajo nivel de rotación de los mismos.
- La política de cobranza que mantiene el negocio está alcanzando los 100 días. Motivo por el cual, se endeudan para solventar sus deudas a corto plazo. Se debe regular la política de crédito otorgada a sus clientes.
- Se debe regular la política de cuentas por pagar que alcanza 4-5 meses promedio.
- El negocio mantiene un nivel alto de endeudamiento.
- Importadora Guayaquil tiene una liquidez que disminuye con el paso de los años, aspecto negativo para el negocio. Esto debido a la falta de estrategias claves para el cobro de sus deudas y la adquisición de mercadería que no se comercializa fácilmente.
- Presenta una disminución significativa del ROA, por la incorrecta utilización de los activos para la generación de ventas.
- Aumento progresivo de los gastos operacionales, a causa de la mala gestión que ha venido manteniendo el negocio, con la inadecuada eficiencia del personal en sus diferentes labores.

Estructurales

- El capital de trabajo disminuye y estos recursos se están destinando para otros fines y no para cubrir las NOF.
- No existe capitalización del negocio, lo que conlleva a que la empresa mantenga bajos niveles de recursos propios.
- La empresa no cuenta con dinero disponible para inversión.

4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

Con los resultados analizados anteriormente, se establece que la Empresa Importadora Guayaquil mantiene problemas tanto económicos como financieros, los mismos, que están impidiendo el desarrollo del negocio.

4.2.1 Sección costo – estrategias

La tabla 25 nos indica el valor de las estrategias propuestas en el Capítulo III. El costo total de las estrategias es de USD 7.673,30, en el que se incluyen las estrategias para el cumplimiento de los tres objetivos planteados en la planificación estratégica.

Es importante mencionar que el valor de algunas estrategias fue calculado por un mes y medio, tiempo en el cual, se estiman los días promedio de cuentas por cobrar. Estos datos pueden ser visualizados en la tabla 25.

Tabla 25. Costo de las estrategias
Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL	
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>	
COSTO ESTRATEGIAS	7.673,30
Diseño de Logotipo	90,00
Diseño de Página web	430,00
Diseño de creaciones web para fan-page y página web (por un 1,5 mes)	270,00
Presupuesto para Fan page (por un 1,5 mes)	30,00
Contratación del nuevo vendedor (por un 1,5 mes)	2.789,30
Publicación de dos vacantes en "Multitrabajos"	180,00
Asistencia a ferias autopartistas del Ecuador (incluye ingresos a ferias, hospedaje, alimentación y vuelos aéreos)	1.500,00
Compra de 3 tablets para vendedores	600,00
Compra de incentivos para clientes potenciales (por un 1,5 mes)	450,00
Cursos básicos dictados por la Empresa Importadora Guayaquil (por un 1,5 mes)	250,00
Incentivos para empleados (por un 1,5 mes)	400,00
Contratación del chofer (por un 1,5 mes)	684,00

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Carla Vásquez

Las tablas 26 y 27 nos permiten observar una proyección de los diferentes gastos, en los que se incurren por la contratación de un nuevo vendedor y un chofer.

Tabla 26. Gastos anuales por la contratación del nuevo vendedor**Expresado: En dólares estadounidenses**

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL		
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>		
PROMEDIO DE VENTAS ANUAL (CON PROYECCIONES)		752.759,25
PROMEDIO DE VENTAS ANUAL NUEVO VENDEDOR (33%*VENTAS ANUALES)		248.410,55
GASTOS DE VENTAS	VALOR	% PARTICIPACIÓN/ RELACIÓN A LAS VENTAS TOTALES
Sueldos	4.080,00	0,54%
Comisiones	8.694,37	1%
Gastos de Viaje	6.600,00	1%
Movilización	1.440,00	0,19%
Gastos varios	1.500,00	0,20%
ANUAL	22.314,37	3%
MENSUAL	1.859,53	

Fuente: Investigación de Mercado**Elaborado por:** Carla Vásquez**Tabla 27. Gastos anuales por la contratación del chofer****Expresado: En dólares estadounidenses**

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL		
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>		
PROMEDIO DE VENTAS ANUAL (CON PROYECCIONES)		752.759,25
GASTOS ADMINISTRATIVOS	VALOR	% PARTICIPACIÓN/ RELACIÓN A LAS VENTAS TOTALES
Sueldos	4.560,00	1%
Gastos varios	912,00	0,1%
ANUAL	5.472,00	1%
MENSUAL	456,00	

Fuente: Investigación de Mercado**Elaborado por:** Carla Vásquez

4.2.2 Inversión total

En la Tabla 28, se puede observar que la Empresa Importadora Guayaquil va a incurrir en una inversión inicial de USD 124.068,02 para mejorar la situación actual del negocio y cumplir con los objetivos planteados en el capítulo III. En este rubro se toma en cuenta los siguientes valores:

- **Propiedad, planta y equipo:** La empresa mantiene en propiedad, planta y equipo un valor neto de USD 6.780,45.
- **Costo de estrategias planteadas en el capítulo III:** Cuyo valor asciende a USD 7.673,30.
- **Compra de mercadería:** El negocio debe realizar compras de mercadería al contado por tratarse de nuevos proveedores. Este valor asciende a USD 37.933,34, calculado por un mes y medio hasta que la empresa empieza a realizar sus cobros.
- **Caja mínima:** Importadora Guayaquil se plantea una política de cobro de 45 días de acuerdo al comportamiento del mercado autopartista, por lo cual, para cubrir los gastos operativos incurridos el primer mes y medio deberá contar con una caja mínima de USD 12.419,87.
- **NOF:** El negocio durante el año 2013 mantuvo un capital de trabajo inferior a sus NOF que fueron de USD 59.261,07, por lo cual, dicho valor

debe ser cubierto para iniciar el año 2014 con una adecuada estructura financiera.

La inversión planteada va a ser cubierta por recursos propios y recursos de terceros. La empresa mantiene una deuda de USD 39.722,00 y recursos propios de USD 84.346,02, conformados por la utilidad del ejercicio, capital y los valores recuperados por cartera vencida e inventarios.

Tabla 28. Cálculo de la inversión
Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL	
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>	
<u>INVERSIÓN</u>	
Propiedad, Planta y Equipo	6.780,45
Costos estrategias	7.673,30
Compra Mercadería (Año 2014- por 1,5 mes)	37.933,34
Caja necesaria (Año 2014- por 1,5 mes)	12.419,87
NOF (Año 2013)	59.261,07
<u>TOTAL INVERSIÓN</u>	124.068,02
<u>FINANCIAMIENTO</u>	
Recursos Propios-Capital de Trabajo	84.346,02
Recursos de Terceros	39.722,00
<u>TOTAL FINANCIAMIENTO</u>	124.068,02

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Carla Vásquez

4.2.3 Proyecciones

4.2.3.1 Estado de Resultados Integral

Para la proyección del Estado de Resultados Integral, se emplearon los valores analizados en el capítulo III, los mismos que se detallan a continuación:

Ventas

Se plantea un incremento del 30% en ventas el primer año, y un aumento del 20% progresivo los próximos 4 años.

Costo de Ventas

El costo de ventas representa el 60% del total de ventas.

Gastos de ventas

Los gastos de ventas representarán el 12% del total de ventas considerando la inflación promedio del país, como consta en la figura 45.

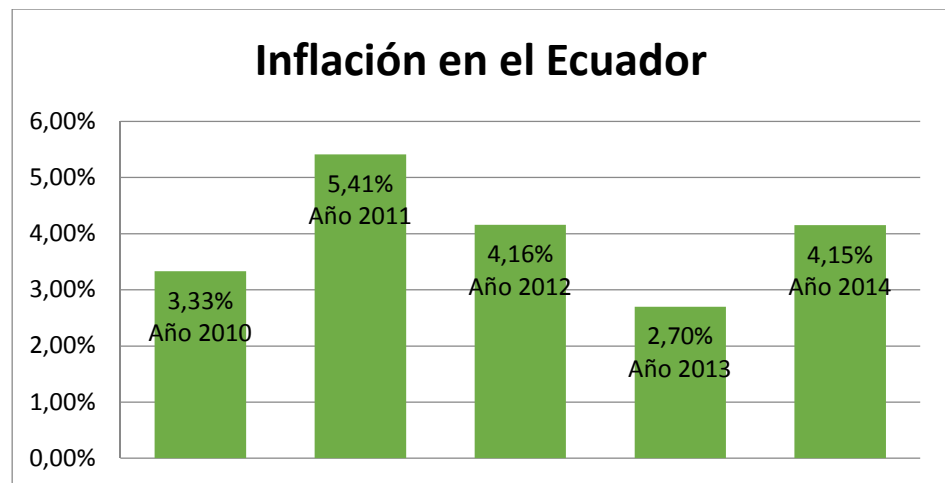
Se aclara que dentro de la proyección de gastos de ventas constan: sueldos y comisiones a vendedores, publicidad, gastos de viaje, movilización, incentivos, gastos varios. Siendo la partida más alta comisiones a vendedores.

Gastos administrativos

Los gastos administrativos representarán el 7% del total de ventas considerando la inflación promedio del país, como consta en la figura 45.

Se aclara que dentro de la proyección de gastos administrativos constan: sueldos a empleados, capacitación, beneficios sociales, servicios básicos, arriendo, suministros y materiales, honorarios profesionales, mantenimiento y reparaciones, combustible y gastos varios. Siendo la partida más alta sueldos a trabajadores.

Figura 45. Inflación anual de Ecuador



Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Depreciación

La Tabla 29 muestra los porcentajes de depreciación anual de los diferentes activos fijos que mantiene el negocio. Estos valores son considerados para la proyección del Estado de Resultados Integral.

Tabla 29. Cálculo de la depreciación -Empresa Importadora Guayaquil

Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL													
CARLOS VÁSQUEZ													
CÁLCULO DEPRECIACIÓN													
Activos Fijos	Inversión	% Dep.	AÑOS										Total
	Inicial	Anual	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Muebles y Enseres	3.500,00	10%	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	3.500,00
Equipos de Oficina	1.300,00	10%	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1.300,00
Maquinaria	500,00	10%	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	500,00
Equipos de Cómputo 1	4.500,00	33,33%	1.499,85	1.499,85	1.499,85	-	-	-	-	-	-	-	4.499,55
Equipos de Cómputo 2	3.000,00	33,33%	-	-	-	999,90	999,90	999,90	-	-	-	-	2.999,70
Equipos de Cómputo 3	3.000,00	33,33%	-	-	-	-	-	-	999,90	999,90	999,90	-	2.999,70
Equipos de Cómputo 4	3.000,00	33,33%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	999,90	999,90
Vehículo	18.000,00	10%	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	18.000,00
Total	36.800,00		3.829,85	3.829,85	3.829,85	3.329,90	3.329,90	3.329,90	3.329,90	3.329,90	3.329,90	3.329,90	34.798,85
Nota: Se alarga la vida útil del vehículo, por cuanto se uso es limitado, solo en las tardes para entregas de pedidos													

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

Impuestos

Se considera la tasa impositiva del Ecuador 35,25%, obtenida del Servicio de Rentas Internas. Este valor incluye los porcentajes de Impuesto a la Renta y de utilidades a empleados

Costos Financieros

La Tabla 30 nos indica la amortización de la deuda que mantiene la empresa, en la cual, se analiza el porcentaje de costos financieros que la empresa va a cancelar anualmente.

Tabla 30. Tabla de amortización
Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL				
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>				
TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA				
Valor de la deuda		(39.722)		
Tasa de interés		8,21%	Fuente: BCE Julio-30-2014	
Periodos		5		
Pago		\$ 10.004		
AÑOS	SALDO DE K AL FINAL	PAGO K	PAGO INTERÉS	CUOTA
-	39.722			
1	32.979	6.743	3.261	10.004
2	25.683	7.296	2.708	10.004
3	17.788	7.895	2.109	10.004
4	9.245	8.543	1.460	10.004
5	-	9.245	759	10.004

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil
Elaborado por: Carla Vásquez

Finalmente, la tabla 31 nos indica el resumen de los parámetros empleados para la proyección del Estado de Resultados Integral de la Empresa Importadora Guayaquil.

Tabla 31. Parámetros empleados para la Proyección del Estado de Resultados Integral-Empresa Importadora Guayaquil

Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL	
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>	
VALORES	
Ventas	Incremento del 30% el primer año, con un crecimiento progresivo del 20% los próximos años
Costo de Ventas	60% con relación a ventas
Gastos de ventas	12% con relación a ventas
Gastos administrativos	7% con relación a ventas
Depreciación	Ver tabla 29
Costos financieros	Ver tabla 30
Impuestos	36,25% con relación a ventas (TASA IMPOSITIVA)

Fuente: Empresa Importadora Guayaquil

Elaborado por: Carla Vásquez

En la tabla 32 se puede analizar la proyección del Estado de Resultados Integral, con los porcentajes mencionados. Dichas estimaciones nos permite reflejar cambios positivos en la estructura financiera del negocio, se observa un incremento de la utilidad neta, 13% con relación a las ventas.

Tabla 32. Proyección del Estado de Resultados Integral-Empresa Importadora Guayaquil

Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL										
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>										
PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL										
Años Proyectados										
	1		2		3		4		5	
	2014		2015		2016		2017		2018	
Ventas (Ingresos) Netos	505.777,82		606.933,39		728.320,06		873.984,08		1.048.780,89	
(-) Costo de Ventas	303.466,69	60%	364.160,03	60%	436.992,04	60%	524.390,45	60%	629.268,53	60%
(=) Utilidad Bruta	202.311,13	40%	242.773,35	40%	291.328,03	40%	349.593,63	40%	419.512,36	40%
(-) Gastos de ventas	60.693,34	12%	72.832,01	12%	87.398,41	12%	104.878,09	12%	125.853,71	12%
(-) Gastos administrativos	35.404,45	7%	42.485,34	7%	50.982,40	7%	61.178,89	7%	73.414,66	7%
(-) Depreciación	3.329,90	1%	3.329,90	1%	3.329,90	0%	3.329,90	0%	3.329,90	0%
(=) Utilidad Operativa	102.883,44	20%	124.126,11	20%	149.617,31	21%	180.206,76	21%	216.914,09	21%
(-) Costos financieros	3.261,18	1%	2.707,61	0%	2.108,60	0%	1.460,40	0%	758,99	0%
(=) Utilidad antes de impuestos	99.622,27	20%	121.418,50	20%	147.508,72	20%	178.746,35	20%	216.155,09	21%
(-) Impuestos	36.113,07	7%	44.014,21	7%	53.471,91	7%	64.795,55	7%	78.356,22	7%
(=) Utilidad Neta	63.509,19	13%	77.404,29	13%	94.036,81	13%	113.950,80	13%	137.798,87	13%

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Carla Vásquez

4.2.3.2 Flujo de Caja

Para la proyección del Flujo de Caja, se consideró los siguientes aspectos:

Utilidad Neta

La utilidad neta se obtuvo de la proyección del Estado de Resultados Integral

Gastos no líquidos

Los gastos no líquidos comprenden la depreciación de propiedad, planta y equipo y provisión del 1% de cuentas incobrables.

Variación de capital de trabajo

La Tabla 33, nos muestra el efecto de variación del capital de trabajo neto operativo, tomando en cuenta las siguientes políticas:

- Política de inventario: 30 días
- Políticas de cuentas por cobrar: 45 días
- Políticas de proveedores: 90 días.

Tabla 33. Cálculo de la variación de capital de trabajo

Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL						
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>						
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO						
AÑOS PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cuentas por cobrar	98.706,34	63.222,23	75.866,67	91.040,01	109.248,01	131.097,61
Inventario	71.655,00	25.288,89	30.346,67	36.416,00	43.699,20	52.439,04
Cuentas por pagar	109.661,93	75.866,67	91.040,01	109.248,01	131.097,61	157.317,13
CNT	60.699,41	12.644,45	15.173,33	18.208,00	21.849,60	26.219,52
VARIACIÓN CTN		(48.054,96)	2.528,89	3.034,67	3.641,60	4.369,92

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Carla Vásquez

Inversión

Para el cálculo del flujo de caja de la inversión, se consideró la inversión inicial de USD. 124.068,02

La Tabla 34, nos muestra la proyección de 5 años del Flujo de Caja de la Empresa Importadora Guayaquil, con las premisas expuestas. La proyección del Flujo de Caja Libre nos arroja saldos positivos. Dichos valores están disponibles para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + principal de la deuda) de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos (NOF). El primer año de proyección no es tan alentador debido a los malos resultados que se reflejaron en el año 2013.

Tabla 34. Proyección del Flujo de Caja
Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL						
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>						
PROYECCIÓN FLUJO DE EFECTIVO						
Años						
	0	1	2	3	4	5
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad neta		63.509,19	77.404,29	94.036,81	113.950,80	137.798,87
(+) Gastos no líquidos		8.387,68	9.399,23	10.613,10	12.069,74	13.817,71
(=) Utilidad Operativa Líquida		71.896,87	86.803,53	104.649,91	126.020,54	151.616,58
(+/-) Variación de Capital de Trabajo		(48.054,96)	2.528,89	3.034,67	3.641,60	4.369,92
TOTAL FCO		23.841,91	89.332,42	107.684,57	129.662,14	155.986,50
TOTAL FCI	(124.068,02)					
TOTAL FLUJO DE CAJA LIBRE	(124.068,02)	23.841,91	89.332,42	107.684,57	129.662,14	155.986,50

Fuente: Investigación de mercado y cuadros anteriores
Elaborado por: Carla Vásquez

4.2.4 TIR, VAN, WACC

WACC

Es el costo promedio ponderado de capital. Éste es el rendimiento mínimo exigido por los inversores en una empresa o proyecto. El costo de capital es cuánto tiene que pagar la empresa para asegurar la financiación, puede tomar la forma de deuda o de inversión de capital. El WACC considera la contribución relativa de la financiación de la deuda después de los impuestos y la equidad de la financiación para el costo general del capital. (Bank, 2013)

Para el cálculo del WACC, es importante tomar en consideración los siguientes factores:

- K_d : Es el costo de la deuda financiera.
- D : Es la deuda financiera contraída.
- E : Es el capital aportado por los accionistas.
- Tasa libre de riesgo (R_f): Es la tasa de retorno que un inversionista espera sin posibilidad de pérdida. En la práctica, se puede tomar el rendimiento de los Bonos del Tesoro de Alemania o Estados Unidos como la inversión libre de riesgo, debido a que se considera que la probabilidad de no pago de un bono emitido por Estados Unidos es muy cercana a cero.

- K_e : Es lo que le cuesta a la empresa financiar sus recursos propios provenientes de accionistas, o lo que es lo mismo, la tasa de retorno que exige el accionista para el riesgo de esa empresa.
- B_a : Beta es la volatilidad o el riesgo de una acción en particular, comparándola con la volatilidad de todo el mercado de acciones.
- EMBI: Se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador, 2014)
- $R_m - R_f$: Es la prima de riesgo del mercado.

En la Tabla 35 podemos observar el cálculo del Costo Ponderado del Capital (WACC), cuyo resultado fue del 14%.

Tabla 35. Cálculo del Costo Ponderado del Capital (WACC)**Expresado: En dólares estadounidenses**

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL		
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>		
CÁLCULO DEL COSTO PONDERADO DEL CAPITAL (WACC)		
Kd: Costo de la Deuda Financiera	8,21%	Fuente: BCE Julio-30-2014
D: % de deuda	37%	Fuente: Balance de Situación Financiera / Importadora Guayaquil
E: % de capital	63%	Fuente: Balance de Situación Financiera / Importadora Guayaquil
t: tasa impositiva	36,25%	Fuente: SRI
EMBI: Riesgo País	4,17%	Fuente: BCE Agosto-03-2014
Rf: Tasa libre de riesgo	1,53%	Fuente: Bloomberg / United States Government Bonds / US TREASURY YIELDS / 5 year
B: Factor de medida de riesgo (BETA)	0,93	Fuente: Damodaran Julio-30- 2014
Rm-Rf: Premio al riesgo	11,25%	Fuente: Damodaran / Country Risk Premium/Ecuador
ke: Costo de capital propio	16%	

PONDERACIÓN DE BETAS	BETA	%	PONDERACIÓN
Auto Parts SECTOR 1	1,13	0,5	0,57
Retail (Distributors) SECTOR 2	0,73	0,5	0,37
TOTAL BETA			0,93

Ke desapalancado= (Rf+Ba(Rm-Rf))+EMBI	16%
--	------------

ke apalancado= Ke+(Ke-Kd)x(D/E)*(1-t)	19%
--	------------

WACC= Kd*D/(D+E)*(1-t)+Ke*E/(D+E)	14%
--	------------

Fuente: Investigación de Mercado**Elaborado por:** Carla Vásquez

VAN (Valor Actual Neto)

El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de las Pymes. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor. (Vaquiro C., 2013)

La empresa obtuvo un VAN de \$ 193.332,22, según datos obtenidos en la tabla 36.

Tabla 36. Cálculo de VAN
Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL		
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>		
CÁLCULO DEL VAN		
AÑO	FLUJO DE FONDOS	FLUJO DE FONDOS ACTUALIZADOS
0	(124.068,02)	(124.068,02)
1	23.841,91	20.861,49
2	89.332,42	68.393,96
3	107.684,57	72.138,40
4	129.662,14	76.002,96
5	155.986,50	80.003,44
VAN		193.332,22

Fuente: Cuatros anteriores e investigación de mercado

Elaborado por: Carla Vásquez

TIR (Tasa Interna de Retorno)

La tasa interna de retorno es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. También es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. (Vaquiro C., 2013)

La empresa obtuvo una TIR de 54%, según datos obtenidos en la Tabla 37.

Tabla 37. Cálculo TIR
Expresado: En dólares estadounidenses

EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL	
<u>CARLOS VÁSQUEZ</u>	
CÁLCULO DE LA TIR	
AÑO	FLUJO DE FONDOS
0	(124.068,02)
1	23.841,91
2	89.332,42
3	107.684,57
4	129.662,14
5	155.986,50
TIR	54%

Fuente: Cuatros anteriores e investigación de mercado

Elaborado por: Carla Vásquez

4.2.4.1 Interpretación de resultados

Después de haber efectuado la evaluación respectiva del proyecto, se llega a la conclusión que invertir inicialmente USD 124.068,02 y aplicar estrategias y tácticas claves resulta favorable para el negocio, porque se

obtienen resultados que benefician, crean valor y mejoran la situación financiera.

Con la proyección del flujo de caja, se analiza que la empresa arrojaría resultados positivos, es decir, contará con dinero para solventar sus necesidades. Al descontar los flujos de caja libre empleando la tasa de descuento (WACC), se obtienen flujos actualizados positivos que permitirían cubrir las necesidades operativas de fondos generadas en el período de inversión.

El WACC (Promedio Ponderado del Costo de Capital) arroja un valor de 14%, que es lo mínimo que debe rendir el proyecto, para que, tanto los dueños como los proveedores, satisfagan sus requerimientos de rentabilidad. Además, es menor a la rentabilidad exigida que es 19% (ke apalancado).

Al analizar el VAN (Valor Actual Neto), que representa los flujos de caja generados por el proyecto y actualizados, descontándole la inversión inicial, llegamos a ratificar la aceptación del proyecto. Puesto que, el VAN con un valor de USD 193.332,22 es en primer lugar positivo, con lo cual concluimos que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida. El proyecto es rentable y crea valor. Las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento interactúan a nivel de proyecto, la empresa va a ganar.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) determinar un valor del 54%, mayor a la tasa de descuento del 14%. Con este resultado se puede visualizar que la Empresa Importadora Guayaquil va a obtener una ganancia mayor a la esperada, es decir, el proyecto va a generar más que la rentabilidad mínima requerida.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.2. CONCLUSIONES

- La industria automotriz es uno de los sectores con mayor auge en el Ecuador y cumple un rol muy importante dentro de la economía. Su desarrollo aporta ingresos al estado, vía aranceles e impuestos. Además, el dinamismo que presenta el sector ha permitido que las actividades relacionadas como la comercialización de autopartes se vean beneficiadas.
- Las empresas que se dedican a la compra-venta de repuestos, partes y accesorios de vehículos tienen un alto nivel de competencia y un mercado amplio para incursionar, destacándose: Guayaquil, Quito, Cuenca y Santo Domingo de los Tsáchilas como los lugares con mayor número de establecimientos que se dedican al negocio de la línea automotriz.
- Importadora Guayaquil es una empresa con más de 15 años de experiencia en la distribución de repuestos automotrices alternos, tiempo en el cual, no ha logrado alcanzar niveles sólidos de crecimiento por la inadecuada gestión administrativa, comercial y financiera que viene manejando.

- La Gerencia General de Importadora Guayaquil no se ha preocupado por ejercer control en el personal que maneja, lo que ha llevado, a la falta de colaboración y eficiencia de sus trabajadores para la consecución de objetivos.
- Importadora Guayaquil ha venido manteniendo una dependencia de ciertos productos y proveedores, lo que traído consigo que los clientes no encuentre innovación y variedad en la adquisición de autopartes.
- La investigación de mercado efectuada, nos permitió concluir que existen muchas oportunidades para el desarrollo de Importadora Guayaquil, como la incursión en nuevas plazas, nuevas tendencias de repuestos y mayor cantidad de proveedores con mejor condiciones de comercialización.
- Con el análisis financiero realizado, se concluye que el negocio debe mejorar su estructura financiera porque existen problemas económicos y financieros, tanto operativos como estructurales. La aplicación de estrategias es clave para lograr el incremento de recursos propios, disminuir el nivel de endeudamiento con terceros y el mejorar su nivel operativo.
- Las estrategias propuestas van a lograr que la Empresa Importadora Guayaquil incremente su nivel de ventas con clientes nuevos y antiguos, mejore su gestión de gastos operativos para la mayor satisfacción del cliente e incremente su nivel de liquidez.
- La evaluación financiera del proyecto nos permite establecer que aplicando una inversión inicial de USD 124.068,02, en la que se incluye el costo de las

estrategias propuestas, se lograría obtener un VAN de USD 191.013,51, una TIR 53%, y una tasa de descuento (WACC) del 14%. Con lo cual, se establece que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida y se obtendría buenos réditos para el negocio.

5.3. RECOMENDACIONES

- Evaluar la necesidad de importar, es decir, tener proveedores internacionales con el propósito de adquirir repuestos atractivos, a precios bajos y de calidad.
- Mantener investigaciones de mercado constantes, como política de la empresa, con el fin de establecer las nuevas tendencias y preferencias de los clientes, logrando así, mejorar el nivel de satisfacción de los compradores.
- Buscar asesoramiento profesional ante cualquier problema que se presente en el negocio.
- Asistir a ferias internacionales de productos complementarios a los repuestos automotrices. De esta manera, se buscaría ampliar las líneas de productos y marcar una diferencia frente a la competencia.
- Controlar constantemente el desempeño laboral de los empleados, estableciendo lineamientos y sanciones en caso de no cumplir con sus responsabilidades.
- Usar frecuentemente el internet, a través del cual, la empresa podría incrementar las relaciones comerciales con clientes.

- Implementar promociones atractivas para los clientes que permitan movilizar inventario obsoleto y sirvan para captar nuevos compradores.
- Evaluar la necesidad de abrir un almacén, ofreciendo los repuestos automotrices directamente al consumidor final con servicios adicionales, como la instalación de productos.
- Buscar en un largo plazo, la representación de marca de algún tipo de repuesto automotriz, basándose en una investigación previa. Al tener la representación de un producto, la empresa aumentaría su nivel de ventas porque sería el único proveedor autorizado para comercializar dicho repuesto
- Analizar mensualmente los resultados obtenidos en los Estados Financieros, para tomar decisiones a tiempo y frenar los diferentes problemas.

REFERENCIAS

1. Andes. (04 de Noviembre de 2013). *Impulso privado en Ecuador a la industria de autopartes*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/impulso-privado-ecuador-industria-autopartes-empata-proyecto-cambio-matriz-productiva.html>
2. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (01 de 11 de 2012). *Beneficios de la internacionalización*. Recuperado el 05 de Marzo de 2014, de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador: <http://www.aeade.net/ecuadorcamino.htm>
3. Ayala Villegas, S. (s.f. de s.f. de 2012). *Capacitación de personal*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2013, de El Prisma: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default2.asp
4. Banco Central del Ecuador. (3 de Agosto de 2014). *EMBI*. Recuperado el 3 de Agosto de 2014, de Banco Central del Ecuador: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
5. Bank, E. (13 de Junio de 2013). *WACC*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de Ehow en español: http://www.ehowenespanol.com/utiliza-wacc-planificacion-financiera-optimizar-estructura-capital-info_205442/
6. De Gerencia. (s/f de s/f de 2013). *Calidad*. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de De Gerencia: <http://www.degerencia.com/tema/calidad>
7. Diario Occidente. (15 de Enero de 2013). *Seleccionar clientes, una buena estrategia*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2013, de Diario Occidente: <http://www.occidente.co/seleccionar-los-clientes-una-buena-estrategia/>
8. Dirección de Estadísticas Económicas INEC. (01 de 11 de 2012). *Infoeconomía*. Recuperado el 02 de Marzo de 2014, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info7.pdf>
9. Dirección de Inteligencia, Comercial e Inversiones PRO Ecuador. (8 de Julio de 2013). *Análisis del Sector Automotriz*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2013, de Pro Ecuador: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_AUTOMOTRIZ1.pdf
10. Dirección Nacional de Estudios e Investigación-SERCOP. (19 de Febrero de 2014). *La Contratación Pública en la Economía Ecuatoriana*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de Servicio Nacional de Contratación Pública: <http://portal.compraspublicas.gob.ec/compraspublicas/sites/default/files/estadistica/esncp/ESTUDIO%20MACRO%20VF.pdf>

11. El Comercio. (3 de Octubre de 2011). *El precio de los repuestos de autos se incrementó entre el 5% y el 14%*. Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/precio-de-repuestos-de-autos.html>
12. El Comercio. (18 de Octubre de 2013). *ABRO impulsa la industria y mercado locales*. Recuperado el 18 de Marzo de 2014, de El Comercio: http://www.elcomercio.com.ec/deportes/carburando/Carburando-autos-automoviles-ABRO_0_1013898607.html
13. EmprendePymes. (24 de Mayo de 2013). *La Cadena de Valor de Porter: el análisis estratégico de tu PYME*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2013, de EmprendePymes: <http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/#more-6631>
14. Empresa mía. (14 de 01 de 2013). *¿Qué es el valor agregado de un producto o un servicio?* Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de Empresamía: <http://empresamia.com/franquicias-colombia/franquiciar/item/139-que-es-el-valor-agregado-de-un-producto-o-un-servicio>
15. Gerencie. (6 de Diciembre de 2010). *Análisis Horizontal*. Recuperado el 6 de Julio de 2014, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>
16. Gerencie. (12 de Junio de 2010). *Costo de venta*. Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de Gerencie: <http://www.gerencie.com/costo-de-venta.html>
17. Gerencie. (13 de Junio de 2010). *Diferencia entre análisis horizontal y vertical*. Recuperado el 6 de Julio de 2014, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-analisis-horizontal-y-vertical.html>
18. González Chiñas, D. (23 de Marzo de 2010). *Cuatro estrategias para disminuir los niveles de inventario*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/marketing/estrategias-disminuir-niveles-inventarios.htm>
19. Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias* (Onceava ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores.
20. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (Catorceava ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
21. Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing* (Décima ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
22. Lefcovich, M. (s/f de Febrero de 2005). *Reducción de gastos*. Recuperado el 5 de Julio de 2014, de Gestipolis: (<http://www.gestipolis.com/Canales4/fin/redcostomlef.htm>)
23. Machorro Rodríguez, Á., Venegas García, A., Resenos Díaz, E., Gallardo Córdova, M., & Acuña Maciel, B. A. (2 de Febrero de 2009). *La Calidad en el Servicio Como Ventaja Competitiva en una Empresa Automotriz*. Recuperado el 15 de Marzo de

- 2014, de Academia Journals: <http://academiajournals.com/downloads/Machorro09.pdf>
24. Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México D.F.: Pearson.
 25. McDaniel Jr, C., & Gates, R. (2011). *Investigación de Mercados* (Octava ed.). México, México: Cengage Learning Editores S.A.
 26. Mendoza, V., Navarrete, C., & Rivadeneira, I. (29 de 01 de 2009). *Impacto en el Sector Automotriz y en la Recaudación del SRI*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de Escuela Superior Politécnica del Litoral: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2529/1/4999.pdf>
 27. Muñiz González, R. (s/f de s/f de 2012). *Análisis competitivo*. Recuperado el 18 de Marzo de 2014, de marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
 28. Murillo, A. (21 de Agosto de 2003). *¿Qué son los Factores Críticos de Éxito y como se vinculan con el BSC?* Recuperado el 30 de Diciembre de 2013, de Deinsa: http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf
 29. Nicolalde, M. (05 de Febrero de 2010). *Sistema Integrado de Contabilidad SYCO*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2013, de OLX: <http://quito.olx.com.ec/sistema-integrado-de-contabilidad-syco-iid-67762458>
 30. Nuñez Montenegro, E. (s/f de s/f de 2013). *Cuál es la diferencia entre un Gasto Administrativo y un Gasto Financiero*. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de Funda PYMES: <http://www.fundapymes.com/blog/cual-es-la-diferencia-entre-un-gasto-administrativo-y-un-gasto-financiero/#.U88UmON5Oy5v>
 31. Ortiz Torres, M. (s.f. de s.f. de 2012). *Un procedimiento eficiente para la gestión de inventarios en empresas comerciales y de servicios*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2013, de Eumed: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012a/inventario-empresas-comerciales-servicios-cuba.html>
 32. Pastrana, C. (19 de Julio de 2012). *¿Qué capacidades profesionales buscan las empresas en sus empleados?* Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de Iberestudios internacional: <http://noticias.iberestudios.com/que-capacidades-profesionales-buscan-las-empresas-en-sus-empleados/>
 33. Patiño, A. (s.f. de s.f. de 2012). *Logra el éxito en tu fuerza de ventas contratando vendedores con el perfil adecuado*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2013, de Ideas para Pymes: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/%C3%A9xito-fuerza-ventas-depender-perfil-vendedor.html>
 34. Portal del comerciante. (25 de Mayo de 2012). *Comunidades verticales, la evolución de las redes sociales*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de Portal del comerciante: <http://www.portaldelcomerciante.com/miafic/index.php?Id=8&cen=30>
 35. Red Latinos.US. (15 de Enero de 2013). *Control de Inventarios*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de Inventario.US: http://www.inventario.us/fisico/balances/legal/control_del_inventario/

36. Revista Semana. (15 de Diciembre de 2007). *EL Mercado de los repuestos*. Recuperado el 18 de Marzo de 2014, de Semana: <http://www.semana.com/especiales/articulo/el-mercado-de-los-repuestos/34601-3>
37. Román Enríquez, M. (23 de 06 de 2002). *Autopartes*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de Guías Empresariales: http://www.contactopyme.gob.mx/estudios/docs/Autopartes_edomex.doc?
38. Saint-Leger, R. (s/f de s/f de 2013). *Gastos de venta vs. gastos administrativos*. (N. Salazar, Editor) Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de eHow: http://www.ehowenespanol.com/gastos-venta-vs-gastos-administrativos-info_348500/
39. SERCOP. (s/f de s/f de s/f). *Beneficios del Proveedor*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de Servicio Nacional de Contratación Pública: <http://portal.compraspublicas.gob.ec/compraspublicas/proveedores/beneficios>
40. SERCOP. (s/f de s/f de s/f). *Márgenes de preferencia Producción Nacional*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de Servicio Nacional de Contratación Pública: <http://portal.compraspublicas.gob.ec/compraspublicas/proveedores/margenes>
41. SERCOP. (s/f de s/f de s/f). *Persona Natural*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de Servicio Nacional de Contratación Pública: <http://portal.compraspublicas.gob.ec/compraspublicas/proveedores/requisitos/naturales>
42. Socorro, F. (25 de Febrero de 2014). *Planificación Estratégica*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de DeGerencia: http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica
43. Soy Entrepreneur. (10 de Mayo de 2010). *Cómo capacitar a tus empleados*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2013, de SoyEntrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/como-capacitar-a-tus-empleados.html>
44. Taringa. (s.f.). *La mala fama de los autos chinos*. Obtenido de Taringa: <http://www.taringa.net/posts/autos-motos/16109141/La-mala-fama-de-los-autos-chinos.html>
45. Tecnológico de Monterrey. (25 de Marzo de 2012). *Recuperación de cartera: venta no cobrada es venta perdida*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de Tecnológico de Monterrey: http://ftp.ruv.itesm.mx/pub/portal/cap/docent/materiales_ventas/modulo8/recuperacion_de_cartera-venta_no_cobrada_es_venta_perdida.pdf
46. Thompson, I. (16 de Abril de 2006). *El Mercado Meta*. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html>
47. Valor Humano Consultora. (s.f. de s.f. de 2009). *Clima Organizacional*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2013, de Valor Humano, transformando la vida de las personas y las organizaciones: http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70:clima-organizacional&catid=36:noticias-de-valor-h

48. Vaquiro C., J. (12 de Marzo de 2013). *Tasa interna de retorno y Valor Presente Neto*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de Pymes Futuro: <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>
49. Velasco, C. (19 de Julio de 2013). *Cómo crear una fan page y cuáles son sus ventajas*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de Área de pymes: <http://www.areadepymes.com/?tit=como-crear-una-fan-page-y-cuales-son-sus-ventajas&name=Abanfin&fid=fanpage>
50. Warren, C., Reeve, J., & Fess, P. (2000). *Contabilidad Financiera* (Séptima ed.). México D.F.: International Thomson.

ANEXOS

Anexo 1: Diseño de la encuesta**EMPRESA IMPORTADORA GUAYAQUIL
ENCUESTA**

Estimado cliente, nos permitimos robarle unos minutos de su tiempo para solicitar su ayuda en la contestación de este pequeño cuestionario, con el objetivo de conocer su grado de satisfacción con nuestra empresa. Su opinión es de mucha importancia para nosotros.

Nombre de la Empresa:.....

Gerente-Propietario:.....

Ciudad:

Marque con una X la opción que usted considere adecuada.

Cuestionario

1. Dentro de su trayectoria comercial. ¿Qué clase de repuesto automotriz ha comprado con mayor frecuencia en el mercado?

- Repuestos alternos ()
- Repuestos originales ()

2. ¿Cuánto tiempo lleva efectuando relaciones comerciales con Importadora Guayaquil?

- Menos de 1 año ()
- De 1-2 años ()
- Más de 3 años ()

3. ¿Cada que tiempo adquiere repuestos en la Empresa Importadora Guayaquil?

- Cada semana ()
- Cada mes ()
- Más de un mes ()

4. ¿Qué tipo de repuesto compra con mayor frecuencia en la empresa?

- Repuestos eléctricos ()
- Accesorios y lujos ()
- Lubricación ()
- Audio y video ()
- Repuestos varios ()

5. ¿Cuál es la razón principal por la que elige comprar repuestos automotrices en Importadora Guayaquil?

- Buen precio en los productos ()
- Calidad en los repuestos que venden ()
- Facilidades de pago (Plazos accesibles) ()

6. Según la experiencia comercial que ha tenido con la Empresa Importadora Guayaquil ¿Qué aspectos debería mejorar el negocio?

- Tener mayor variedad e innovación en sus productos ()
- Contar con más vendedores que atiendan a la clientela ()
- Brindar un asesoramiento del producto, como valor agregado a su negocio ()
- Presencia en el internet, a través de una página web y cuentas en redes sociales()

7. ¿Con relación al servicio que se brinda al cliente. ¿Qué aspectos debería mejorar Importadora Guayaquil para lograr su satisfacción total como comprador?

- Mejorar la eficiencia del personal ()
- Rapidez en entrega del producto ()
- Implementar promociones y descuentos en mercadería seleccionada ()

8. Como cliente de Importadora Guayaquil ¿Qué aspectos considera usted que influyen en el retraso de la cancelación en facturas?

- Falta de personal que acuda por los abonos ()
- Falta de coordinación para el ajuste de cuentas. ()
- Falta de incentivos por cancelación rápida ()

9. En caso de aplicar las propuestas planteadas en la pregunta 8 ¿Cumpliría con los plazos y políticas de pago establecidos por el negocio?

- Si ()
- No ()

10. Si la Empresa Importadora Guayaquil, implementaría cambios en aspectos claves ¿Qué tan probable sería que usted incremente su nivel de ventas con nuestra empresa?

- Muy probable ()
- Moderadamente probable ()
- Un poco probable ()
- Nada probable ()

Firma

.....
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Entrevista

Sr. Julio Infante Campoverde

Gerente-Propietario de la Empresa INFAMOTOR

Preguntas:

1. ¿Cómo surgió la idea de emprender con un negocio dedicado a la comercialización de repuestos automotrices?

Bueno, en primer lugar siempre tuve muy claro el objetivo de crear una empresa propia, y constantemente surgían diferentes ideas para emprender un negocio.

Al terminar mis estudios universitarios, ingresé a trabajar a una empresa que se dedicaba a comercializar repuestos automotrices y fue cuando surgió la idea de distribuir autopartes. Dos años más tarde, después de haber investigado varios aspectos y teniendo un capital reunido, decidí arriesgarme y emprender con la venta de repuestos para vehículos.

Definitivamente, el comienzo fue muy duro, el hecho de buscar proveedores, de salir a las calles para ofrecer mi producto, entre otros puntos, fue muy difícil pero quien persevera alcanza.

Finalmente, en el año de 1987 decidí iniciar como un pequeño negocio dedicado exclusivamente a la comercialización de repuestos automotrices en la ciudad de Huaquillas y parte del Perú. Gracias al empuje y ñeque de todos mis colaboradores, el negocio fue evolucionando y ahora estamos en Ecuador, específicamente en Guayaquil.

2. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades que ha tenido la empresa?

En el largo recorrido que hemos tenido como empresa, han surgido muchísimos problemas en diferentes áreas. Entre las que recuerdo, está haber manejado personal inadecuado para la empresa. Al comenzar con un negocio pequeño, quise involucrar mucho a mi familia, quienes no respondieron de la manera adecuada. Era muy

complicado tomar correctivos con tu propia familia, hasta que un día detecté faltantes de dinero y decidí retirarlos del negocio, fue una decisión muy difícil porque los sentimentalismos y los negocios no van de la mano, pero fue lo mejor que pude haber hecho.

Otras dificultades, han sido contar con vendedores ineficientes, que lo único que han traído al negocio han sido gastos.

También a nivel administrativo-financiero, no existía una adecuada planificación, organización, control ni dirección, lo que nos llevó a que la empresa se maneje con un desorden total y las consecuencias fueron grandes, tal es así, que tuvimos que recurrir a préstamos bancarios, y al estar tan poco tiempo en el mercado, nadie confiaba en ti, peor una entidad bancaria.

Pero sin duda, un problema que recuerdo muy bien y que casi nos saca del mercado, fue la cantidad de competidores con los que nos enfrentamos. Imagínate, la empresa compraba para volver a vender y no teníamos precios para competir en el mercado, los clientes se nos iban poco a poco. Pero la aplicación de buenas estrategias nos permitió salir adelante.

Y así, te podría mencionar muchos problemas, pero realmente todos se debieron a la falta de experiencia, como todo empresario que inicia, se piensa que el negocio va a surgir rápidamente y que los miles de dólares van a estar en la cuenta bancaria en poco tiempo. La realidad es otra, y se debe luchar para alcanzar eso.

3. De acuerdo a su experiencia ¿Cuáles son las estrategias que ha utilizado para lograr el desarrollo de su negocio?

Buena, la empresa ha desarrollado mucho en los últimos años y este proceso favorable surge en la década de los 90; cuando logramos expandirnos mediante la importación directa de repuestos, incrementando nuestra capacidad de venta y distribución en todo el país. Claro que primero nos consolidamos bien como empresa distribuidora de repuestos y después de años vino la importación, porque imagínate si traes mercadería de otro país

y no tienes una buena fuerza de ventas, una buena gestión administrativa-financiera, entre otros aspectos; pues la empresa va a estar igual o peor porque existe más responsabilidad.

Yo lo que siempre recomiendo es que los negocios primero se consoliden bien con el giro de negocio que llevan, y luego busquen ampliarse con otras estrategias.

Bueno continuando con la pregunta, también mi empresa se dedicó a la aplicación de estrategias claves, pudimos crear un grupo que ha evolucionado positivamente, logrando ampliar nuestras instalaciones con un personal altamente calificado.

Y todo lo que te menciono es fruto de la investigación constante y la aplicación de buenas tácticas. Entre las que yo recuerdo, están:

- Contar con gente profesional y con experiencia dentro de nuestro equipo de trabajo. Es decir, tenemos gente preparada, que aporta al desarrollo del negocio. Además, decidimos dar un excelente trato a nuestro cliente interno, buscamos siempre su bienestar y desarrollo profesional para que se sientan a gusto en sus respectivos puestos y rindan al 100%.
- También llevamos una buena gestión administrativa que involucra diferentes procesos, para llegar a una retroalimentación que nos permita establecer las falencias y buscar soluciones de inmediato.
- La empresa decidió preocuparse por el manejo adecuado de marketing, iniciamos con la creación de una página web y poco a poco hemos incrementado más tareas que han traído resultados positivos.
- Nosotros constantemente estamos realizando investigación de nuevos mercados, en los cuales, podemos ingresar con nuestros productos. Siempre buscamos innovar nuestros repuestos automotrices, para atraer mayor número de clientes y hasta la actualidad las ventas siguen en subida.

4. ¿Cuáles son las perspectivas a futuro de la empresa?

Definitivamente, la empresa lo que está buscando es llegar a ser la importadora más grande del Ecuador, siempre teniendo como base la comunicación total con los clientes y su entera satisfacción.

Como le mencioné, la competencia es demasiada en nuestra rama comercial y lo que deseamos es conseguir un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado.

5. ¿Cuál es el valor agregado que ofrece su empresa a los clientes?

Considero que la empresa no se queda únicamente en la venta y distribución de repuestos automotrices, lo que agrega valor a nuestro producto es el servicio adicional que se entrega a los clientes, pues se ofrece instalaciones de autopartes, asesoramiento del producto, disposición de vendedores todos los días y todo esto sin ningún costo adicional.

6. Finalmente, coméntenos ¿Cuál ha sido la clave del éxito de su empresa?

Bueno, si bien es cierto que la empresa ha logrado un gran desarrollo, pienso que todavía falta mucho para alcanzar el éxito total.

Pero los resultados obtenidos hasta el momento son favorables, y esto es por la tenacidad, esfuerzo y dedicación en cada una de nuestras áreas. Así, hemos logrado una expansión sustentable y hemos cumplido con la responsabilidad adquirida con el cliente del mercado automotriz.

Anexo 3: Cotización de página web, logotipo y diseño de publicaciones



ADRIANA PÉREZ

Diseñadora / Ilustradora Freelance

COTIZACIÓN

Quito, 14 de mayo del 2014

Srta.
Carla Vásquez
Importadora Guayaquil
Presente

De acuerdo a sus requerimientos pongo en consideración la siguiente oferta:

Descripción	Valor
Diseño de logotipo	\$ 90,00
Diseño de página web html 5 compatible con navegadores fijos y móviles.	\$ 430,00
Diseño gráfico (mensual) para redes sociales	\$ 90,00

* Valores no incluyen I.V.A

Contenido:

- Diseño de logotipo:

3 ideas iniciales + Revisiones
Logotipo en formatos: .jpg, .ai, .png
Versiones de logotipo final: Color, escala de grises, blanco/negro

- Diseño página web:

Diseño creativo e innovador en html 5, visible en dispositivos fijos y móviles
Hasta 6 páginas internas: banner animado administrable, galería de fotos, enlaces a redes sociales, formulario de contactos.
3 GB de almacenamiento
2 GB de ancho de banda
Favicon
Sitio móvil sin anuncios
Hosting y dominio .com
Google analytics
Capacidad auto - administrable

- Diseño gráfico para redes sociales:

Diseño de 8 publicaciones mensuales para redes sociales (facebook, twitter) en formato .jpg

Especificaciones:

- Para diseño de página web y publicaciones para redes sociales, el cliente entregará contenido textual en formatos editables, material fotográfico en óptima resolución, el valor incluye costos de retoque fotográfico, ideas y recomendaciones creativas para promociones.
- Hosting gratuito por un año. Costo anual: \$ 99, o \$10.95 mensuales.
- Con el contrato de hosting, recibe gratis \$125 en cupones para publicidad Facebook y Google AdWords para posicionamiento de página web.
- Contrato de diseño para redes sociales, incluye creación de páginas corporativas en redes sociales facebook y twitter.
- El costo incluye capacitación para dos personas en la administración de página web y páginas de redes sociales dependiendo del servicio contratado.



ADRIANA PÉREZ

Diseñadora / Ilustradora Freelance

Tiempo de entrega:

- Propuestas iniciales de logotipo: 48 horas a partir de acuerdo comercial.
- Página web: de 8 a 12 días laborables, dependiendo de la entrega oportuna de información.
- Material para redes sociales: 24 horas a partir de acuerdo comercial.

Forma de Pago:

- Para acuerdo comercial: Cancelar el 50% del costo total al inicio y la diferencia culminado el trabajo.

Atentamente,

Adriana Pérez

RUC: 1719089482001

Anexo 4: Valores que cobra “MULTITRABAJOS” por la creación de anuncios laborales

LISTA DE PRECIOS CALL REGISTROS Y RECOMPRA

Avisos por mes	Búsquedas incluidas	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
1	25 cv's	90	250	480	780
5	100 cv's	350	500	750	1320
10	200 cv's	500	700	1100	1800
50	500 cv's	1500	4500	7000	9000

LISTA DE PRECIOS DE AVISOS MENSUALES

Descripción	Precio	Búsquedas incluidas
Aviso Home	150	25 cv's
Aviso Destacado	120	25 cv's
AVISO SIMPLE	90	25 cv's

BÚSQUEDAS

DESCARGA DE CV'S POR MES	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
25	70	170	330	500
100	135	290	550	880
200	195	460	725	1200
500	425	1100	1800	2900
1000	850	2150	3600	5000
2000	1690	4350	6000	10000

Anexo 5: Betas by Sector

Data Used: S&P Capital IQ, Bloomberg and the Fed (US companies)

Date of Analysis: Data used is as of January 2014

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash / Firmvalue	Unlevered beta corrected for cash
Advertising	65	1.03	52.57%	6.04%	0.69	5.91%	0.73
Aerospace/Defense	95	1.01	18.99%	15.03%	0.87	6.24%	0.92
Air Transport	25	0.94	109.48%	13.79%	0.48	6.92%	0.52
Apparel	70	1.15	21.33%	10.29%	0.96	2.99%	0.99
Auto & Truck	26	1.28	97.56%	4.71%	0.66	8.48%	0.72
Auto Parts	75	1.46	32.00%	9.43%	1.13	8.04%	1.23
Bank	7	0.72	84.19%	22.17%	0.43	10.94%	0.49
Banks (Regional)	721	0.58	72.00%	18.00%	0.37	13.80%	0.43
Beverage	47	1.42	22.16%	3.95%	1.17	5.06%	1.24
Beverage (Alcoholic)	19	1.14	27.56%	10.72%	0.91	1.38%	0.93
Biotechnology	349	1.12	9.15%	1.13%	1.02	4.39%	1.07
Broadcasting	30	1.53	48.49%	13.21%	1.08	2.31%	1.10
Brokerage&InvestmentBanking	49	1.11	400.56%	13.44%	0.25	24.39%	0.33
BuildingMaterials	37	1.27	30.05%	16.33%	1.02	5.04%	1.07
Business & ConsumerServices	179	0.90	29.23%	13.41%	0.72	4.33%	0.75
Cable TV	16	0.97	49.23%	15.00%	0.69	2.58%	0.71
Chemical (Basic)	47	1.01	29.67%	6.27%	0.79	7.19%	0.85

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash / Firmvalue	Unlevered beta corrected for cash
Chemical (Diversified)	10	1.42	33.39%	25.03%	1.13	6.82%	1.22
Chemical (Specialty)	100	1.01	16.30%	12.74%	0.89	6.25%	0.95
Coal & Related Energy	45	1.28	86.63%	2.44%	0.69	5.86%	0.73
Computer Services	129	0.92	20.48%	9.94%	0.78	5.48%	0.82
Computer Software	273	1.07	8.68%	6.16%	0.99	5.50%	1.04
Computers/Peripherals	66	1.15	8.83%	5.66%	1.06	5.92%	1.13
Construction	18	0.96	30.47%	9.82%	0.75	1.89%	0.77
Diversified	20	0.77	94.47%	12.60%	0.42	2.27%	0.43
Educational Services	40	1.24	39.03%	11.84%	0.92	11.98%	1.04
Electrical Equipment	135	1.14	13.74%	7.49%	1.01	5.37%	1.07
Electronics	191	1.02	16.01%	7.52%	0.89	10.69%	1.00
Electronics (Consumer & Office)	26	1.37	40.30%	8.97%	1.00	6.97%	1.08
Engineering	56	1.20	22.72%	14.86%	1.01	11.21%	1.13
Entertainment	85	1.19	25.98%	4.85%	0.95	4.05%	0.99
Environmental & Waste Services	108	1.13	43.59%	5.02%	0.80	1.42%	0.81
Farming/Agriculture	29	0.79	41.12%	9.01%	0.58	7.63%	0.63
Financial Svcs.	76	0.99	102.12%	18.37%	0.54	7.22%	0.58
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	17	1.05	331.47%	9.77%	0.26	7.85%	0.29
Food Processing	97	0.85	27.92%	14.00%	0.69	3.10%	0.71
Food Wholesalers	18	1.18	16.79%	10.69%	1.02	1.71%	1.04
Furn/Home Furnishings	36	1.24	27.66%	10.03%	0.99	3.88%	1.03
Healthcare Equipment	193	0.85	17.26%	5.80%	0.73	5.20%	0.77

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash / Firmvalue	Unlevered beta corrected for cash
HealthcareFacilities	47	1.13	120.90%	13.49%	0.55	1.22%	0.56
HealthcareProducts	58	1.00	19.80%	8.76%	0.85	4.28%	0.89
HealthcareServices	126	0.83	27.93%	13.77%	0.67	6.54%	0.72
HeathcareInformation and Technology	125	0.99	14.52%	6.09%	0.87	4.88%	0.92
Heavy Construction	46	1.67	56.30%	19.40%	1.15	5.54%	1.22
Homebuilding	32	1.71	56.61%	6.68%	1.12	9.15%	1.23
Hotel/Gaming	89	1.27	52.33%	10.48%	0.87	3.84%	0.90
HouseholdProducts	139	1.00	19.33%	9.51%	0.86	3.52%	0.89
InformationServices	71	0.84	10.63%	17.05%	0.77	3.84%	0.81
Insurance (General)	26	0.92	46.14%	19.19%	0.67	5.04%	0.71
Insurance (Life)	27	1.21	66.67%	17.82%	0.78	10.41%	0.87
Insurance (Prop/Cas.)	53	0.76	34.98%	19.42%	0.60	5.47%	0.63
Internet software and services	330	1.05	4.16%	4.59%	1.01	3.98%	1.05
Investment Co.	65	0.82	104.40%	6.62%	0.41	11.38%	0.47
Machinery	141	1.04	17.50%	13.02%	0.91	5.90%	0.96
Metals&Mining	134	1.26	48.21%	1.90%	0.86	5.37%	0.90
Office Equipment&Services	30	1.14	55.08%	12.81%	0.77	5.45%	0.82
Oil/Gas (Integrated)	8	1.00	8.54%	20.55%	0.94	3.09%	0.97
Oil/Gas (Production and Exploration)	411	1.24	156.15%	6.29%	0.50	1.76%	0.51
Oil/Gas Distribution	80	0.82	51.93%	4.18%	0.55	1.12%	0.55
OilfieldSvcs/Equip.	163	1.30	20.29%	10.73%	1.10	5.69%	1.17
Packaging&Container	24	0.99	49.19%	21.28%	0.71	3.31%	0.73

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash / Firmvalue	Unlevered beta corrected for cash
Paper/ForestProducts	21	1.34	51.99%	8.20%	0.90	3.12%	0.93
Pharma&Drugs	138	1.10	13.87%	4.30%	0.97	5.15%	1.03
Power	106	0.68	85.11%	16.03%	0.40	2.05%	0.40
PreciousMetals	166	1.33	37.02%	0.82%	0.98	10.57%	1.09
Publshing&Newspapers	52	1.08	36.82%	13.92%	0.82	6.06%	0.87
R.E.I.T.	46	0.78	569.79%	2.48%	0.12	2.40%	0.12
Railroad	10	1.08	23.69%	20.51%	0.91	1.61%	0.92
Real Estate (Development)	22	0.99	24.90%	3.00%	0.80	6.27%	0.85
Real Estate (General/Diversified)	11	0.72	17.30%	8.72%	0.62	0.69%	0.62
Real Estate (Operations&Services)	47	1.40	59.57%	8.56%	0.91	3.25%	0.94
Recreation	70	1.30	25.13%	8.81%	1.06	4.22%	1.11
Reinsurance	3	0.56	38.50%	13.34%	0.42	10.46%	0.47
Restaurant	84	0.86	27.57%	15.17%	0.69	2.56%	0.71
Retail (Automotive)	30	1.15	57.51%	19.23%	0.79	2.25%	0.80
Retail (BuildingSupply)	7	1.07	22.18%	21.97%	0.91	2.89%	0.94
Retail (Distributors)	87	1.00	43.82%	16.18%	0.73	1.86%	0.74
Retail (General)	21	0.98	35.62%	25.03%	0.77	3.19%	0.80
Retail (Grocery and Food)	21	0.81	56.86%	22.83%	0.57	1.72%	0.58
Retail (Internet)	47	1.03	5.06%	9.80%	0.99	3.03%	1.02
Retail (SpecialLines)	137	0.99	37.80%	18.90%	0.75	3.20%	0.78
Rubber& Tires	4	1.27	109.78%	15.21%	0.66	17.50%	0.80
Semiconductor	104	1.19	13.02%	7.30%	1.06	6.34%	1.14

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash / Firmvalue	Unlevered beta corrected for cash
Semiconductor Equip	51	1.25	16.97%	5.13%	1.08	10.97%	1.21
Shipbuilding& Marine	14	1.50	65.35%	4.99%	0.92	2.28%	0.94
Shoe	14	0.83	7.89%	19.82%	0.78	3.53%	0.81
Steel	37	1.19	45.91%	14.13%	0.85	6.31%	0.91
Telecom (Wireless)	28	0.68	105.14%	11.54%	0.35	5.15%	0.37
Telecom. Equipment	131	1.14	10.77%	6.90%	1.04	6.36%	1.11
Telecom. Services	82	0.94	71.23%	8.40%	0.57	9.63%	0.63
Thrift	223	0.53	NA	18.93%	0.01	1.88%	NA
Tobacco	12	0.94	20.83%	14.23%	0.80	3.80%	0.83
Transportation	22	1.01	20.75%	21.21%	0.86	5.60%	0.92
Trucking	28	1.17	78.48%	27.93%	0.75	2.92%	0.77
Utility (General)	20	0.56	69.35%	29.93%	0.38	0.97%	0.38
Utility (Water)	20	0.75	57.90%	14.52%	0.50	0.55%	0.50
Total Market	7766	1.01	74.28%	10.32%	0.60	5.24%	0.64

Last Updated in January 2014

By Aswath Damodaran